

Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Řízení talentů **Talent Management**

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Anna Košťálová

Studijní program:

N3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů

Studijní obor:

6208T123 Ekonomika a management v průmyslu

Téma:

**Řízení talentů
Talent Management**

Zásady pro vypracování:

V první části diplomové práce představte aktuální teoretické poznatky z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s důrazem na řízení talentů. V praktické části analyzujte stávající postupy a interní dokumenty k řízení talentů ve vybrané společnosti. Následně na základě získaných teoretických poznatků navrhněte zlepšení procesu práce s talenty.

Seznam doporučené odborné literatury:

HORVÁTHOVÁ, P. Talent management. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Jihlava: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Samolejová, Ph.D.**

Datum zadání: 30.11.2012

Datum odevzdání: 20.04.2013



doc. Ing. Radim Lenort, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty

Zásady pro vypracování diplomové práce

I.

Diplomovou prací (dále jen DP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

II.

Uspořádání diplomové práce:

- | | |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list | 5. Obsah DP |
| 2. Zásady pro vypracování DP | 6. Textová část DP |
| 3. Prohlášení + místopřísežné prohlášení | 7. Seznam použité literatury |
| 4. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | 8. Přílohy |

ad 1) Titulním listem je originál zadání DP, který student obdrží na své oborové katedře.

ad 2) Tyto „Zásady pro vypracování diplomové práce“ následují za titulním listem. („Zásady pro vypracování diplomové práce“ jsou ke stažení na webových stránkách fakulty).

ad 3) Prohlášení + místopřísežné prohlášení napsané na zvláštním listě (ke stažení na webových stránkách fakulty) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání DP. V případě, že DP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě vloženo prohlášení spolupracující právnícké nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním DP.

ad 4) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listě česky a anglicky v rozsahu max. 1 strany pro obě jazykové verze.

ad 5) Obsah DP se uvádí na zvláštním listě. Zahrnuje názvy všech očíslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části DP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 6) Textová část DP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním DP;
- Vlastní rozpracování DP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
- Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků DP z hlediska stanoveného zadání.

DP bude zpracována v rozsahu min. cca 45 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury).

Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující **doporučené** úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm. Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 8).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost. U vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

ad 7) DP bude obsahovat alespoň 15 literárních odkazů, z toho nejméně 5 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. **Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690.** Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu DP.

ad 8) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

III.

Diplomovou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahore: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra

uprostřed: *DIPLOMOVÁ PRÁCE*

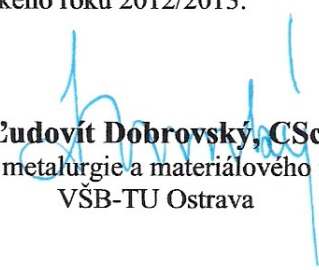
dole: *Rok* *Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON. Práce vložená v elektronické formě do IS EDISON se musí zcela shodovat s prací odevzdanou v tištěné formě.

IV.

Diplomová práce, která neodpovídá těmto zásadám, nemůže být přijata k obhajobě. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem magisterského, resp. navazujícího magisterského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2012/2013.

Ostrava 30. 11. 2012


Prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty metalurgie a materiálového inženýrství
VŠB-TU Ostrava

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména §35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 - školní dílo);
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo - diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že odevzdáním své diplomové práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracoval(a) samostatně.

V Ostravě 15.4.2013

Anna Káňáková
podpis (jméno a příjmení studenta)

ABSTRAKT

Tato diplomová práce zpracovává téma Talent management jako součást firemní strategie ve společnosti PEGATRON Czech s.r.o.

Práce je rozdělena do dvou částí. V první jsou představeny aktuální teoretické poznatky z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s důrazem na řízení talentů.

V praktické části jsou analyzovány stávající postupy a interní dokumenty k řízení talentů ve společnosti PEGATRON Czech s.r.o. Na základě získaných teoretických poznatků jsou navržena zlepšení procesu práce s talenty.

KLÍČOVÁ SLOVA

Talent, identifikace talentu, řízení talentu, vzdělávání zaměstnanců, rozvojový program.

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the Talent management as part of corporate strategy in PEGATRON Czech s.r.o.

The work is divided into two parts. The first presents theoretical background of staff training and development with focus on talent management.

In the practical part, existing procedures and internal documents for talent management in PEGATRON Czech s.r.o were analyzed. On the basis of theoretical data, improvement measures for talent management process were proposed.

KEY WORDS

Talent, talent identification, talent management, staff training, development programme.

OBSAH

Úvod	1
1. Teoretická východiska přístupu k rozvoji lidského potenciálu organizace	2
1.1 Personalistika	3
1.2 Řízení lidských zdrojů	4
1.3 Vzdělání a rozvoj pracovníků	6
2. Talent management	11
2.1 Vymezení pojmu talent	13
2.2 Strategie talent managementu	15
2.3 Modely talent managementu	16
2.4 Procesy talent managementu	18
2.4.1 <i>Získání talentů</i>	21
2.4.2 <i>Rozvoj talentů</i>	25
2.4.3 <i>Udržení talentů</i>	27
2.5 Hodnocení talent managementu	29
2.5.1 <i>Audit talent managementu</i>	29
2.5.2 <i>Hodnocení úspěšnosti talent managementu</i>	30
3. Charakteristika vybrané společnosti	32
3.1 Zaměření výroby	33
3.2 Struktura zaměstnanců	34
4. Talent management ve společnosti	35
4.1 Strategie talent managementu ve společnosti	35
4.2 Získání talentů ve společnosti	39
4.3 Rozvoj talentů ve společnosti	42
4.4 Udržení talentů ve společnosti	45
4.5 Hodnocení talent managementu ve společnosti	47
Závěr	51
Seznam použité literatury	52
Seznam použitých zkratk	54
Seznam příloh	55
Přílohy	

Úvod

V průběhu posledních deseti let se stal pojem talent management důležitou a podstatnou součástí přístupů managementu k řízení lidských zdrojů ve společnostech na celém světě. V současné době zaměřují svou pozornost prosperující společnosti ve velké míře na lidské zdroje, neboť tyto jsou pokládány za jejich největší bohatství a vytváří přidanou hodnotu každé společnosti. Koncepce talent managementu představuje moderní přístup, který je zaměřen na odhalování talentovaných a perspektivních jednotlivců, přinášejících společnosti při jejich využití očekávaný prospěch.

Velké, zejména nadnárodní, společnosti kladou na uplatňování talent managementu v praxi značný důraz, řízení talentů je součástí jejich podnikových strategií. V podstatě jde o propracovaný způsob zabezpečení, rozvoje, řízení a udržení zaměstnanců, kteří disponují zkušenostmi, znalostmi a schopnostmi potřebnými k dosahování stanovených cílů.

Předmětem této diplomové práce je představení aktuálních teoretických poznatků v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s důrazem na řízení talentů, následně pak analýza praktického uplatňování postupů a interních dokumentů v řízení talentů ve vybrané společnosti.

Cílem diplomové práce je posouzení komplexnosti přístupů talent managementu, nalezení nedostatků v těchto přístupech a vypracování doporučení, návrhů nebo opatření na zlepšení procesu práce s talenty, které by přinesly zefektivnění v rámci řízení perspektivních talentovaných zaměstnanců.

Informace obsažené v praktické části této diplomové práce jsou čerpány z interních dokumentů společnosti PEGATRON Czech, s.r.o., dále z rozhovorů s HR managerem společnosti a z internetových zdrojů.

1. Teoretická východiska přístupu k rozvoji lidského potenciálu organizace

Fungování organizace je postaveno na shromáždění, propojení a využívání různých zdrojů, mezi které patří především zdroje materiální, finanční, informační a lidské. První podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, neboť lidé představují největší bohatství organizace a jejich řízení rozhoduje o tom, zda bude organizace úspěšná či nikoliv. Řízení lidských zdrojů je tedy jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace, neboť v řízení všech oblastí jde především o řízení lidí zajišťujících danou oblast. [11]

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zajišťování neustálého zvyšování výkonu organizace a tím růstu její rentability, efektivnosti a úspěšnosti. Snahou je neustálé zlepšování využití a rozvoje schopností lidí, což vede ke zlepšení využití ostatních zdrojů. Neboť právě lidé uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje, jsou tedy klíčovým faktorem úspěšnosti a prosperity organizace. Dobrá schopnost zformování lidských zdrojů a jejich efektivní využití je předpokladem splnění strategických cílů organizace. Základním cílem řízení lidských zdrojů organizace je plnění jejího poslání, realizace požadovaných úkolů a plnění svěřených povinností prostřednictvím lidského potenciálu. Řízení lidských zdrojů zahrnuje rozvoj a vedení řízených lidí, plánování, organizování, rozhodování, řešení problémů a kontrolu, včetně zpětné vazby.

„Abychom se dostali k problematice rozvoje lidského potenciálu organizace prostřednictvím managementu talentů, je podstatné nejdříve objasnit pojem a význam řízení lidských zdrojů a jejich rozvoje pro zvyšování efektivnosti organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 327)

1.1 Personalistika

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2006, s. 14)

Personální práce se zaměřuje na člověka jako pracovní sílu, jeho zapojování do práce v organizaci, využívání jeho schopností, jeho fungování, výkon a pracovní chování, přizpůsobování se potřebám firmy, výsledky jeho práce, osobní rozvoj a uspokojování sociálních potřeb. Personalistika představuje celou řadu odborných personálních činností, mezi které mimo jiné patří např. získávání zaměstnanců, jejich formování, organizování, personální a sociální rozvoj. Posláním personální práce je zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity a spokojenosti zaměstnanců, jejich rozvoje a zvýšení připravenosti na změny. K uskutečnění těchto úkolů je zapotřebí se soustředit na vzdělání a rozvoj zaměstnanců, organizační rozvoj, vytváření pracovních úkolů, pracovních míst, formování personálu organizace, plánování lidských zdrojů, odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy. [12]

Personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje. [11]

Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladu ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace. Systém práce s lidmi musí zahrnovat všechny souvislosti jejich pracovní činnosti.

1.2 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje se vyvinuly z personalistiky, kdy neustálý konkurenční tlak organizace a firmy donutil, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců, neboť si uvědomily, že nahradit zaměstnance je velice složité a v mnohých firmách se stávají jedinou a podstatnou konkurenční výhodou. [16]

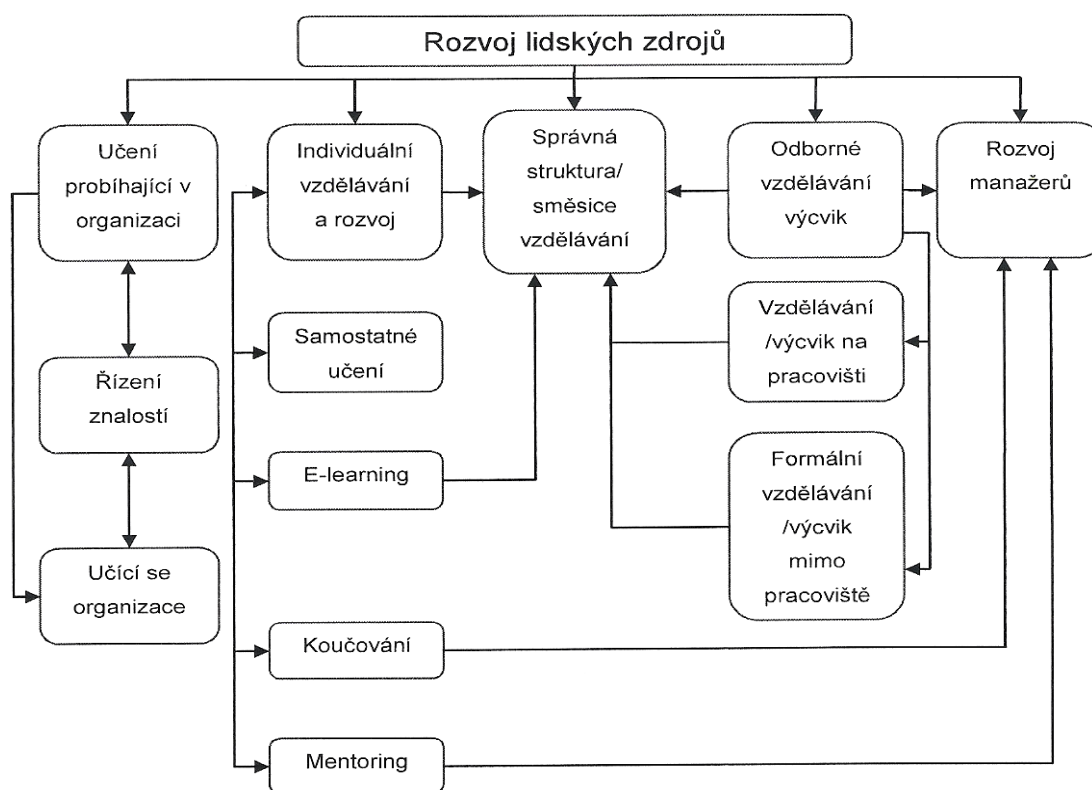
Lidé a jejich znalosti, zkušenosti, dovednosti a schopnosti jsou nejcennějším potenciálem ovlivňujícím hodnotu organizace. K dalším faktorům ovlivňujícím stav lidských zdrojů patří jejich kreativita, schopnost tvořit a inovovat, flexibilita, loajalita, pracovní motivace, schopnost týmové práce. Prosperující organizace tudíž kladou veliký důraz na to, jací lidé jsou v organizaci zaměstnáni a jak dokáže management využít jejich potenciálu, jaké jim vytváří podmínky pro seberealizaci a rozvoj, jak je dokáže motivovat a tím lépe odolávat tvrdé konkurenci na trhu. Dle většiny autorů zabývajících se problematikou řízení a rozvoje lidských zdrojů jsou tyto nejdůležitějším a nejcennějším zdrojem podílejícím se na úspěchu, rozvoji a efektivitě každé organizace. Hrají důležitou úlohu při řízení, sladování a optimalizování materiálních a finančních zdrojů, dosahování vytýčených cílů a fungování celé organizace.

V současné době jsou lidské zdroje považovány za nejcennější zdroje v každé organizaci. Flexibilní, kreativní, vzdělaná, motivovaná a loajální pracovní síla vytváří kvalitní a trvalé hodnoty. Aby tomu tak bylo, musí být v organizaci o lidské zdroje náležitě a soustavně pečováno. Personální práce tak představuje klíčovou oblast celého řízení organizace. [17]

Rozvoj lidských zdrojů je východiskem ke zvyšování výkonu nejen jednotlivce, ale také týmu i celé organizace. Jedná se o orientovaný přístup ve vztahu k organizaci a k rozvoji lidí, jenž je v souladu s určitou strategií. [1]

Na obr. 1 je schéma rozvoje lidských zdrojů v organizaci, které zobrazuje provázanost jednotlivých typů rozvoje, metod a míst, kde rozvoj, učení a vzdělání může probíhat (v organizaci, či mimo ni).

Obr. 1 Složky rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 444

1.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Jednou z oblastí ŘLZ je vzdělávání a rozvoj pracovníků. Prvotním cílem je identifikace potřeby vzdělávání (jaké vzdělávání, koho a kdy), následuje vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj při výkonu práce. Personální manažer se podílí na vypracování plánů individuálního rozvoje každého pracovníka, spoluvytváří podmínky pro úspěšné plnění těchto plánů a kontroluje jejich plnění. Vzdělávání a rozvoj pracovníků zvyšuje jejich konkurenceschopnost na trhu práce i uvnitř organizace, přispívá k rozvoji jejich kariéry, vyšším výdělkům atd. [11]

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.“ (Koubek, 2007, s. 237)

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci vychází z jejích cílů, strategie a je plánováno na základě identifikace vzdělávacích potřeb. S vlastní realizací vzdělávání musí být spojena odpovědnost za vzdělání, monitoring a kontrola vzdělávání. V úvahu je brána efektivita nákladů (nejen finančních, ale i časových). Při rozhodování musí manažer zvažovat rovnováhu mezi osobními potřebami jedince, potřebami týmu, úkoly a cíly organizace. Cenově i časově výhodnější je vzdělávání na pracovišti. [18]

Vedoucí pracovníci v organizaci vyhodnocují nutnost vzdělávání na pracovištích. Neustále se měnící požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců jsou podnětem k jejich postupnému rozšiřování a prohlubování. V moderní společnosti se stává vzdělání a formování pracovních schopností celoživotním procesem. Jde o rozvojové aktivity zaměřené na rozšíření znalostí a dovedností, formování hodnotových orientací a přizpůsobování kultury pracovníků kultuře organizace a tím zvyšování flexibility zaměstnanců a jejich připravenost na změny. Bez efektivního vzdělávání zaměstnanců se v dnešní době neobejde žádná firma, jež chce zvyšovat svou výkonnost a být úspěšná. [15]

Rozvojem se rozumí další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace. Oblast rozvoje je orientována na rozšíření znalostí a dovedností, než jaké jsou nutné k vykonávání současného zaměstnání. Výrazně tím zvyšuje šance jedince v jeho pracovním uplatnění

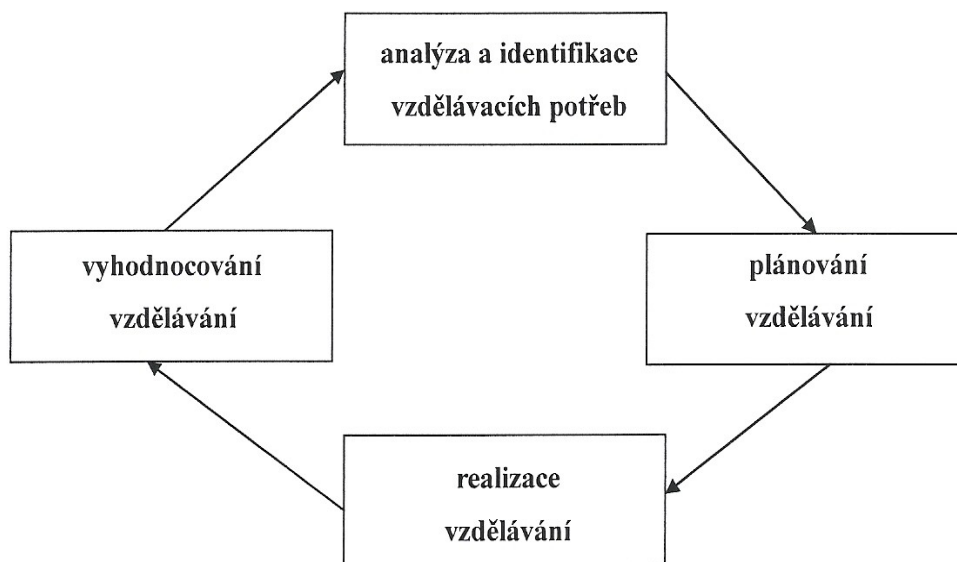
v organizaci i na vnějším trhu práce. Individuální přístup s důrazem na motivaci, rozvoj know-how, kariérní plánování a ambice, je základem pro týmový výsledek.

Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje formování osobnosti pracovníka. [7]

„U vybraných zaměstnanců v organizaci je uplatňován v řízení jejich kariéry tzv. talent management. Ten je ale potřeba odlišovat např. od odborné přípravy, zaučování a adaptačního procesu nových zaměstnanců. Talent management je založen na principu neustálého sledování výkonu zaměstnanců (hodnocení a stanovení cílů) a soustředění se na jejich rozvoj (školení, vzdělávání) a motivaci v oblastech, které přispívají k naplnění strategických cílů společnosti.“ [19]

Systém vzdělávání v organizaci lze rozdělit do tzv. základního čtyřfázového modelu, kde základními fázemi jsou analýza a identifikace, plánování, realizace a vyhodnocení, viz obr. 2.

Obr. 2 Fáze systému vzdělávání



Zdroj: BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5. s. 110

Proces vzdělávání nelze chápat jen jako krátké vzdělávací akce v různých okamžicích jejich kariéry. Jedná se o nepřetržitý proces politiky vzdělávání v organizaci sledující cíle podnikové strategie. Vzdělávací činnosti lze rozdělit do dvou skupin:

- *výcvik* – výcvikem se rozumí odborné vzdělávání, jehož základem je praktické získávání dovedností, žádoucím cílem je pozitivní změna, zefektivnění pracovního výkonu a chování. V rámci výcviku je požadována aktivita vzdělávaných osob, jsou aplikovány interaktivní teoretické a praktické postupy.
- *rozvoj* – je orientován na rozsáhlejší pásmo způsobilostí a schopností, jeho znakem je individualismus. Soulad celkové strategie organizace a využití individuálních osobnostních vlastností a předpokládaného potenciálu vzdělávaných osob lze vyjádřit pomocí osobního plánu rozvoje.

Součástí firemního vzdělávání je rozvoj a rozšiřování péče o stávající úroveň odborné způsobilosti zaměstnanců. Firemní vzdělávání je segmentem procesu formování pracovních schopností zaměstnanců. [2]

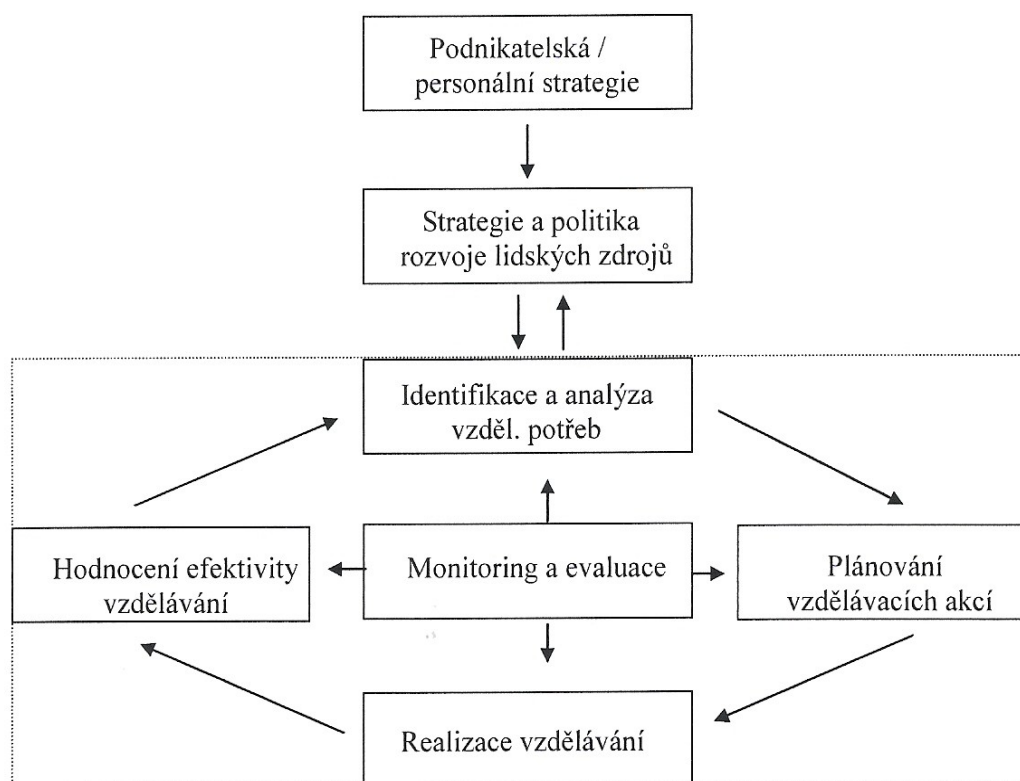
V souhrnu lze vzdělávací proces charakterizovat jako proces, jehož základem je orientace na jedince v souvislosti s jeho uplatněním jak v životě společenském, tak v životě pracovním. Základním rysem procesu vzdělávání je dlouhodobost a systematičnost.

Systematičnost v zajišťování firemního vzdělávání splňujícího podmínku efektivity a kvality, rovněž i užší vazbu jeho etap s podnikatelskou strategií, s dílčími strategiemi a personální strategií, znázorňuje obr. 3. [14]

Na obrázku jsou znázorněny postupné, na sebe logicky navazující procesy. Cyklus začíná vytvořením celkové podnikové a také personální strategie, na což navazuje vytvoření specifictější strategie rozvoje lidských zdrojů. Jakmile jsou tyto dvě strategie vytvořeny, může organizace přistoupit k zajišťování firemního vzdělávání. V této oblasti firma musí nejprve identifikovat a analyzovat vzdělávací potřeby v organizaci, následně plánuje vzdělávací akce a poté realizuje vlastní vzdělávání. Po uskutečnění vzdělávacího

procesu organizace zhodnotí efektivitu vzdělávání, přičemž může následně opět přistoupit k nové identifikaci a analýze vzdělávacích potřeb. Důraz je kladen na průběžné sledování, monitorování a hodnocení jednotlivých kroků tak, aby byly vzdělávací potřeby organizace co nejlépe naplněny, aby bylo možno posoudit, zda jsou naplňovány strategické cíle organizace. Metodami monitorování v průběhu vzdělávacího cyklu může být např. pozorování, konzultace, sběr dat.

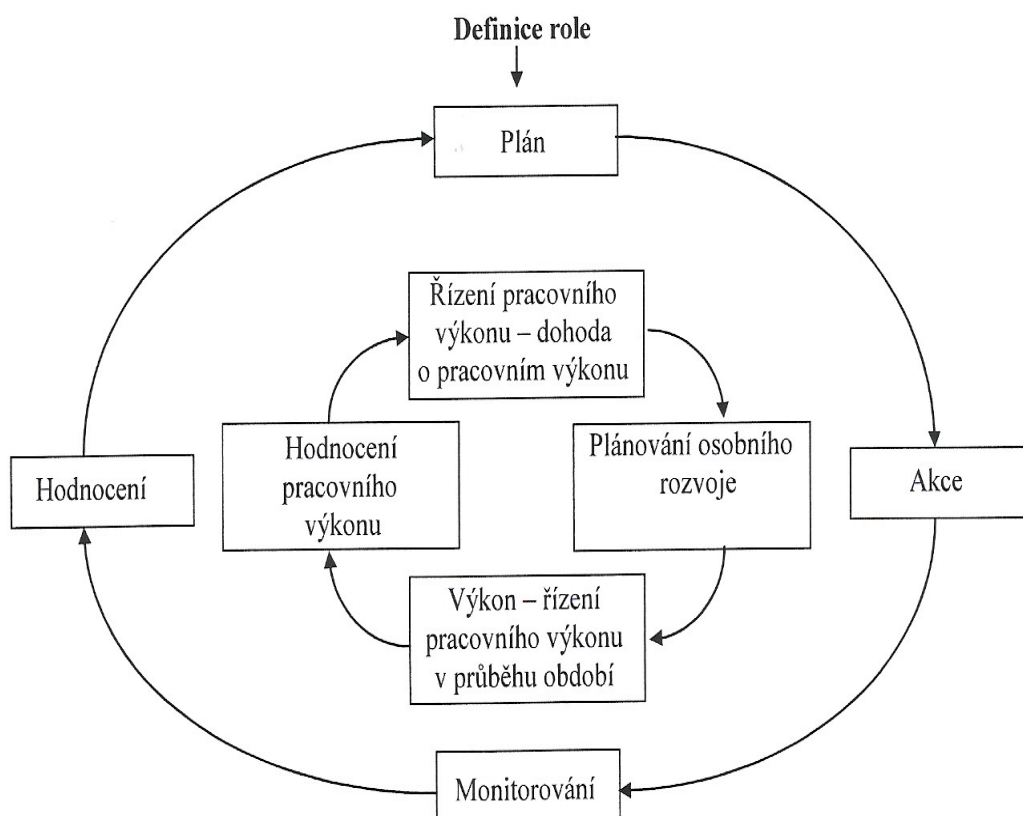
Obr. 3 Rozšířený cyklus firemního vzdělávání



Zdroj: TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. s. 82

Provázanost personálních činností a vzdělávání v rámci procesu řízení pracovního výkonu je znázorněn na obr. 4. [2]

Obr. 4 Proces řízení pracovního výkonu



Zdroj: BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5. s. 38.

2.Talent management

Organizace, které chtějí odolat sílicímu tlaku konkurence na současných trzích, jsou nuceny zavádět nové moderní metody a postupy, efektivní nástroje řízení. Vzhledem k tomu, že pracovní síla vytvářející hodnoty se postupně stala pro společnosti klíčovým aktivem, stává se řízení lidských zdrojů základní složkou efektivního fungování organizace.

Současným moderním trendem v řízení lidských zdrojů v organizacích je zavádění tzv. **talent managementu**, jež je nástrojem řízení kariéry vybraných lidí. Čím dál tím větším problémem se stává pro firmy vyhledání a získávání vhodných pracovníků, dále pak jejich motivace k vysokým výkonům a využití jejich potenciálu, udržení si klíčových lidí. Odchod každého zaměstnance firmu něco stojí, problémem ovšem je odchod těch kvalifikovaných a talentovaných. Podle statistik stojí firmu ztráta kvalitního zaměstnance až dvanáct jeho platů.

Talent management je používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a které bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomit si, že talentovaní zaměstnanci jsou hlavním zdrojem organizace.

[1]

Talent management je nástrojem řízení kariéry a zvyšování výkonnosti vybraných lidí, stabilizačním faktorem talentovaných lidí v organizaci, zdrojem její konkurenční výhody.

[7]

Pokud má organizace dobře nastavený a fungující systém talent managementu, klesají náklady na fluktuaci a získávání nových zaměstnanců, společnost se stává atraktivním a vyhledávaným zaměstnavatelem, je lépe využít potenciál talentovaných zaměstnanců, dochází k naplňování cílů společnosti. Přínosů lze však nalézt mnohem více.

Podle Cheese má talent management čtyři důležité oblasti – identifikace, získávání, rozvíjení a využití. Nejdříve je nutné vědět, koho podnik **potřebuje**, poté je potřeba vybraného člověka **získat**. Po vstupu do organizace následuje intenzivní **rozvoj**, který

směřuje k **využití** talentu a jeho proměnění ve výsledky. Velmi důležitou etapou je udržení a dlouhodobé využití talentu uvnitř organizace. [8]

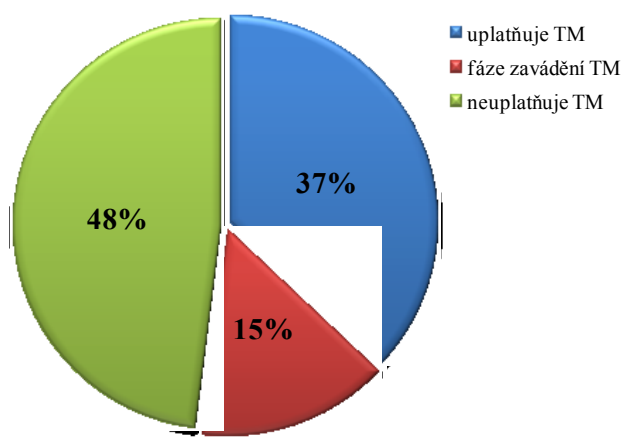
Z průzkumů prováděných brněnskými vysokými školami v roce 2011 vyplynulo, že firem uplatňujících v České republice talent management bylo 37%, dalších 15% bylo ve fázi jeho zavádění, přičemž talent management byl pak především záležitostí zahraničních firem (75%), případně českých se zahraniční účastí (67%), viz. obr. 5

Výzkum pro personální společnost Robert Half International, rovněž poukazuje na skutečnost, že tři čtvrtiny firem v ČR nemají speciální program pro rozvoj a řízení svých talentů. Výzkumu se zúčastnilo 2 525 manažerů a manažerek z 11 zemí světa, z toho více než 200 v ČR. Ve srovnání s ostatními zeměmi je v České republice počet firem, které se aktivně zabývají řízením talentů, nejmenší.

Dále z výzkumu vyplynulo, že více než tři čtvrtiny firem u nás (78%) nezaznamenaly zvýšený zájem o práci s talenty. Pokud mají české firmy program na řízení talentů, zaměřují se spíše na udržení a rozvoj stávajících zaměstnanců (64%) než na nábor nových talentů (30%). Podle oslovených manažerů by měl být talent technicky zdatný (21%), s inovačním způsobem myšlení (20%), loajální (18%) a vysoce produktivní (16%). V České republice patří mezi nejčastější kritéria vysoká produktivita (29%), inovační způsob myšlení (25%) a technické dovednosti (18%). [20]

Obr. 5 Uplatňování talent managementu v ČR 2011

Uplatňování Talent Managementu v ČR v roce 2011



Zdroj: vlastní zpracování

2.1 Vymezení pojmu talent

Perspektivní pracovník je často spojován s pojmem talent. Vymezení tohoto pojmu není jednoduché, nedá se přesně a jednoznačně určit, kdo konkrétně je talentovaný zaměstnanec a kdo ne. V literatuře se setkáváme s jeho rozličným definováním.

Talent zahrnuje všechny lidské mimořádné vlastnosti ve spojitosti se znalostmi a schopnostmi pracovníků. Jedná se o souhrn všech zkušeností, znalostí, schopností a chování, které člověk má a využívá v pracovním procesu. [8]

Jako talent bývá označován pracovník, jehož podíl na výkonnosti společnosti je vyšší než požadovaný a hodnota, kterou vytváří pro zákazníky a akcionáře, přesahuje standard. [10]

Pod pojmem talent si můžeme představit vlastnosti, vlohy, silné stránky a mezi ostatními vynikající osobité zvláštnosti, kterými se jedinci odlišují a které je vyzdvihují nad průměr. [13]

V praxi se často stává, že talent není vždy rozpoznán a patřičným způsobem rozvíjen. Je mnoho faktorů působících na člověka různou intenzitou, mimo jiné např. vztahy v rodině, mezi přáteli, pracovní prostředí, zdraví, technologie, dostupné informace. Pro svůj růst a seberealizaci potřebují talenti neustále nové podněty, náročnější úkoly. Nedostatek těchto podnětů má na talenty demotivující vliv, což může hrát velkou roli při rozhodování o odchodu z podniku. [9]

Naproti tomu může být za talent označen zaměstnanec, který sice je ochoten se učit a je perspektivní, ale nemá např. dostatek zkušeností. Proto je cílem společností, aby talentovaný, mimořádně schopný zaměstnanec významně přispíval k naplňování úkolů společnosti; organizace by tedy měla věnovat odpovídající pozornost jejich rozvoji. A to nejen rozvoji klíčových jedinců směřujících do vyšších funkcí, ale prakticky kohokoliv, kdo může svým výkonem přispět ke splnění, byť dílčích, cílů.

Každá organizace by měla mít jasně stanoveno, co si představuje pod pojmem talent. Při jeho definici je potřeba měřit současný výkon, výstupy a výsledky. Jedna z nejběžnějších definic popisuje talentovaného jednotlivce jako člověka, který podává vysoký výkon a projevuje vysoký potenciál. [5]

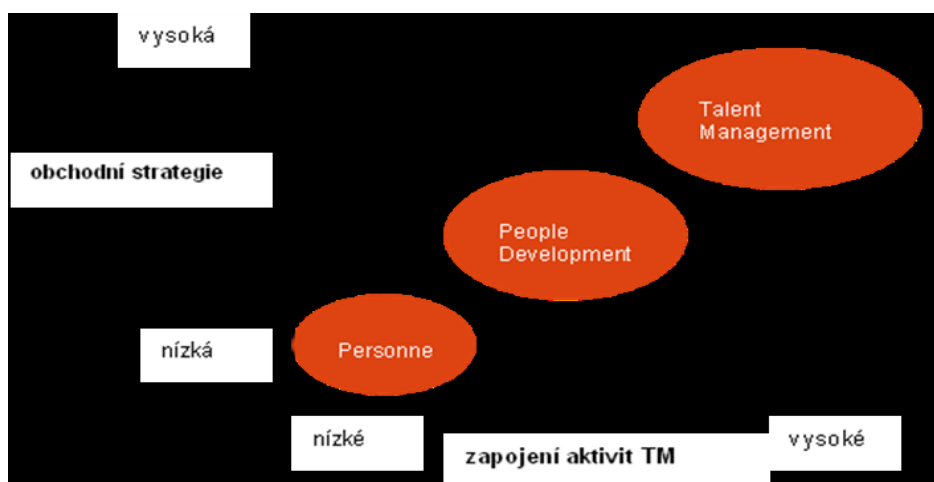
Ve společnosti jsou často zaměňovány dva pojmy:

- **klíčový zaměstnanec** – je motivovaný, schopný pracovník na **klíčové pozici**
- **talent** – je člověk s potenciálem, který zatím nemusí být na klíčové pozici, je s ním ale na obsazení této pozice v budoucnosti počítáno [21]

V Praze se konalo dne 23. února 2012 „19. setkání HR živě“, na kterém se většina účastníků shodla, že talent je motivovaný zaměstnanec, který má schopnost firmu posunout dál, tzn. má potenciál. Na rozdíl od tzv. klíčových lidí má talent univerzální použití na více pozic. Disponuje měkkými dovednostmi, které lze dále rozvíjet. Je ochoten se učit, má svá očekávání a jde si za nimi. [22]

Vývoj talent managementu je znázorněn na obr. 6, kde je zdůrazněna závislost na míře využívání obchodní strategie. Při slabé obchodní strategii je nízké zapojení aktivit talent managementu a naopak.

Obr. 6 Vývoj talent managementu



Zdroj: CHEESE, P.; CRAIG, E.; THOMAS, R. The talent powered organization : strategie for Globalization, talent management and high performance, 2008, 2. kap. (vlastní překlad)

2.2 Strategie talent managementu

Bez strategie se personální proces talent managementu nedá uskutečnit, musí být zapracován do procesů celé společnosti. Základem je vytvoření takové strategie talent managementu, která je v souladu s podnikovou strategií společnosti. Součástí strategie by mělo být také vymezení klíčových rolí ve společnosti a stanovení potřeby talentů.

Zavádění talent managementu se postupně stává důležitým nástrojem potřebným k dosažení strategických cílů organizací. Jeho hlavní výhoda spočívá v zajištění a fungování modelu „správní lidé na správných místech a ve správnou dobu“. Vše je spojeno nejen s identifikací talentů, ale i s jejich dalším vzděláváním, rozvojem, motivací, odměňováním. Kritéria vyhledávání, podpory a dalšího vzdělávání si každá organizace stanoví sama. Ideální je propojení všech okruhů činností a tím získání uceleného obrazu potencionálního výkonu v rámci strategického plánování. To je chápáno jako dlouhodobý proces související se strategií organizace. [6]

Vytvoření strategie talent managementu v organizaci by mělo zahrnovat následující postupy:

- Přípravná fáze: vytvoření tzv. business case (česky obchodní případ) – dokument, který stanovuje a formuluje hodnotu projektu, za účelem vyčlenění zdrojů na zavedení a využívání TM v organizaci.
- Rozpoznání klíčových kompetencí a talentů potřebných pro jejich zajištění v budoucnosti.
- Vytvoření kvalitních procesů pro hodnocení výkonu a předpověď potenciálu zaměstnanců. Měly by nám umožnit nepřehlédnout často skrytý nevyužitý talent.
- Identifikace a podrobné zkoumání procesů, které organizace používá pro získání, rozvoj a udržení talentů.
- Zakotvení cyklu plánování, rozhodování a kontroly týkajícího se talentu.
- Vyvarování se přílišné byrokracie celého procesu. [6]

2.3 Modely talent management

V průběhu let, kdy docházelo ve společnostech k rozvoji aplikace uplatňování talent managementu, můžeme sledovat určitý posun v přístupu k jeho řízení.

V počátcích byl uplatňován tzv. *Tradiční model talent management*, a to v případě, kdy organizace nedisponovaly dostatečným množstvím talentovaných zaměstnanců. Zaměřovaly se tedy především na dvě koncové činnosti, ale nesledovaly dostatečně výkon zaměstnanců. Důraz je v tomto modelu kladen převážně na získání a udržení talentů, což je finančně náročnější, než investice do vzdělání. Nejsou tedy naplňovány strategické cíle společnosti. Ostatní činnosti jsou prováděny pouze formálně či okrajově, zaměstnancům po přijetí do organizace není věnována další pozornost, což činí organizaci pro talenty nezajímavou. Tradiční model znázorňuje obr. 7.

Obr. 7 Tradiční model řízení talentu

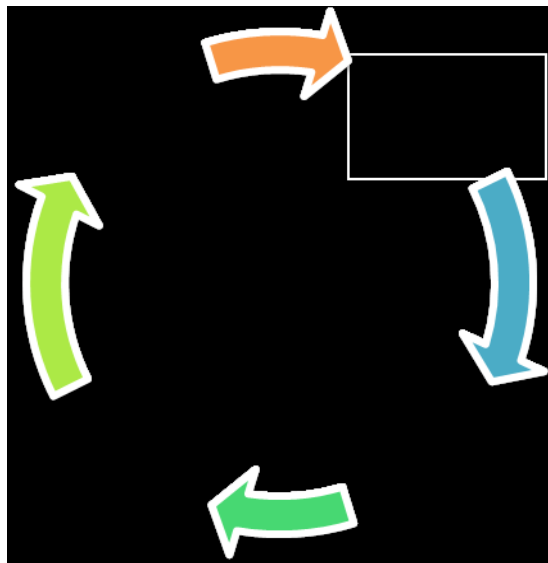


Zdroj: STAŇKOVÁ, P.; KAZDOVÁ, A. Talent Management Workshop : Objevem talentů vše nekončí, ale začíná. Deloitte [online]. 2002

Propracovanější formou přístupu k řízení talentů je tzv. *Procesní model talent managementu*, který již představuje komplexní přístup k talent managementu. Narozdíl od tradičního pojetí talent management má čtyři procesní oblasti, které jsou chápány jako stejně důležité a všem je věnována patřičná pozornost (identifikace, získávání, rozvíjení a využití talentů). Tyto jsou chápány jako procesy, které musí být navzájem propojeny a na které je v průběhu cyklu vzdělávání kladen stejný důraz. Není opomíjeno rozvíjení a rozmísťování, což jsou činnosti, které zaměstnance nejvíce zajímají, neboť je jim poskytována možnost růstu. Všechny procesy mají v přístupu k talentům stejnou váhu.

Přínosem je pak mimo jiné zlepšení celkového výkonu organizace a efektivnější naplňování jejích strategických cílů. Tento přístup k řízení talentů znázorňuje obr. 8.

Obr. 8 Proces řízení talentů



Zdroj: CHEESE, P.; CRAIG, E.; THOMAS, R. The talent powered organization : strategie for globalization, talent management and high performance, 2008, 2. kap. (vlastní překlad)

2.4 Procesy talent managementu

Strategie talent managementu vyúsťuje do tří základních etap procesů vedoucích k dosažení cíle talent managementu, k zabezpečení odpovídajícího talent-poolu (vlastní vymezení skupiny talentovaných zaměstnanců): **získání, rozvoj a udržení talentů**.

Talent Pool znamená vytvoření skupiny zaměstnanců, o kterých organizace předpokládá, že mají dobrý potenciál na to, aby se připravili na převzetí vyšších a nebo klíčových pozic. Organizace si tak vytvoří databázi pracovníků z vlastních zdrojů.

Každá organizace si musí stanovit, koho bude pokládat za talent. Např. v organizacích, kde jsou prioritou znalosti, bude význam talentu výrazný. Proces talent managementu sestává z identifikace, získání, rozvíjení a využití talentu, viz obr. 9. Z obrázku je patrné, že nelze opomíjet důležitou stránku týkající se procesů talent managementu, a tou je jejich udržení. [7]

Obr. 9 Proces talent managementu



Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. s 110.

K metodám, kterými lze v organizaci identifikovat a klasifikovat jednotlivé skupiny talentovaných zaměstnanců, patří například vytvoření tzv. *klasifikační mřížky talentů*. V ní je možno rozdělit talentované jednotlivce do tří skupin, kterými jsou top talenty, talenty a možné talenty, viz obr. 10

Obr. 10 Klasifikační mřížka talentů

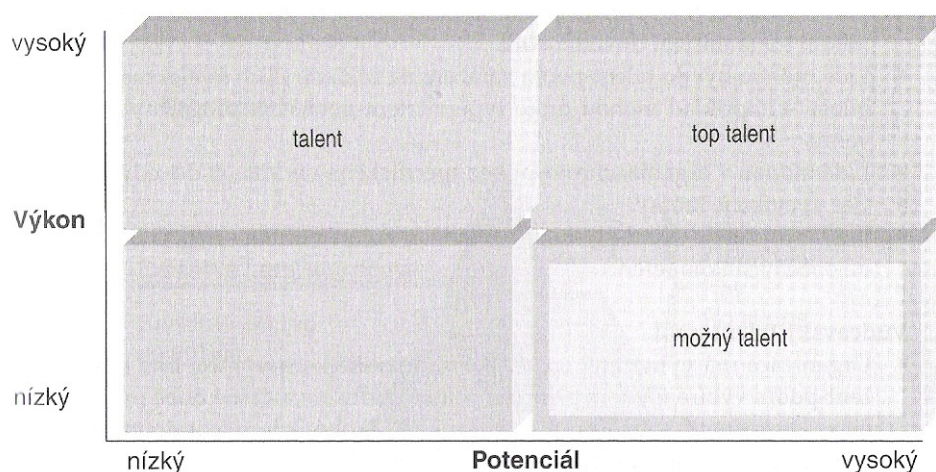
	Výkon					
	nízký	(1)	(2)	(3)	(4)	vysoký
Potenciál	nízký	(1)				
	(1)					
	(2)				možný talent	
	(3)			možný talent	možný talent	talent
	(4)		možný talent	možný talent	talent	top talent
vysoký	(5)			talent	top talent	top talent

Zdroj: BERGER, L. A., BERGER, D. R.. *Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing & Promoting Your Best People*. 1st ed. New York: McGraw-Hill, 2003. 450 p. ISBN 978-0071414340. (upravila Horváthová, P.)

Postup hodnocení zaměstnanců v klasifikační mřížce talentů: po vymezení vlastní skupiny talentovaných zaměstnanců (talent-poolu), může být výkon jednotlivců např. hodnocen následujícím způsobem: velmi překračuje očekávání (5), překračuje očekávání (4), splňuje očekávání (3) a potenciál se předpovídá jako vysoký (5), vyšší (4) či průměrný (3). Nebo může být skupina označena na top talenty, talenty a možné talenty. Graficky je posuzování výkonu znázorněno v tabulce. [9]

Matice talentů lze použít jako jinou variantu zobrazení klasifikace talentů, a to na základě jejich výkonu a potenciálu, ze kterých lze vytvořit tzv. matici talentů. Tato je znázorněna na obr. 11. Za top talenty jsou považováni jednotlivci podávající vysoký výkon, kteří se současně vyznačují velkým potenciálem. Talenti mají naprosto vyhovující výkon, ale omezený potenciál. Možní talenti mají vysoký potenciál, ale omezený výkon. [6]

Obr. 11 Matice talentů



Zdroj: CANNON, J. A., McGEE, R. *Talent management and Succession Planning*. 1st ed. London: CIPD, 2007. 406 p. ISBN 978-1843981732. (upravila Horváthová, P.)

2.4.1 Získání talentů

Při tvorbě strategie talent managementu je jedním z kroků identifikace klíčových rolí a zhodnocení, zda společnost disponuje zaměstnanci, kteří budou v budoucnosti v závislosti na podnikatelské strategii do těchto rolí zapotřebí. Pokud společnost dostatek existujících zdrojů nemá, musí tyto talenty nalézt. [6]

Talenty lze hledat jak ve vnitřních zdrojích (mezi svými zaměstnanci), tak ve zdrojích vnějších (na trhu práce), či jejich kombinací:

Způsoby hledání talentů ve vnitřních zdrojích: doporučení nadřízených pracovníků, známe potenciál svých zaměstnanců, talent management, dle pracovního výkonu, interní výběrové řízení, nominace, development centra, interní projekty, hodnotící pohovory.

Způsoby hledání ve vnějších zdrojích: veletrhy, nábor absolventů, výběrová řízení.

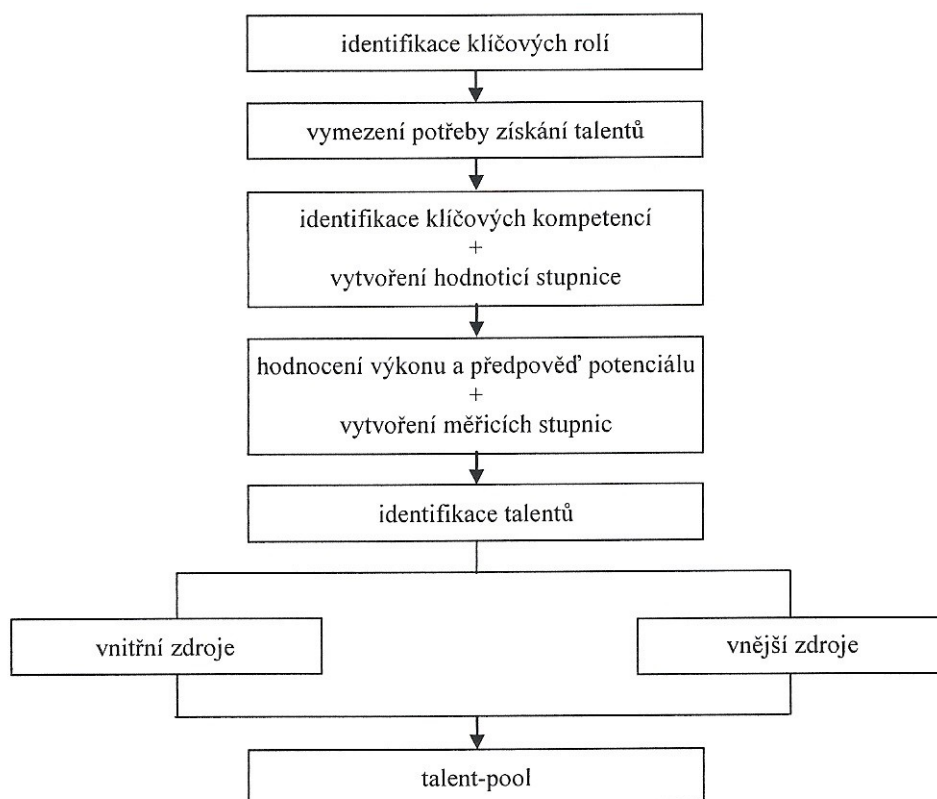
Kombinace hledání ve vnitřních i vnějších zdrojích

Jednodušší, avšak nákladnější způsob získávání, je hledání talentů mimo organizaci, tedy z vnějších zdrojů. A právě z důvodu nákladnosti se většina organizací rozhodne upřednostnit využití svých vnitřních zdrojů.

Z průzkumu realizovaného brněnskými vysokými školami v roce 2011 vyplynulo, že firmy v České republice častěji hledají talenty uvnitř vlastních firem – uvedlo to 38% z oslovených společností (z toho 10% výhradně mezi vlastními zaměstnanci). Firem, které hledají talenty častěji ve vnějších zdrojích, je pak 13%. U téměř poloviny (49%) oslovených společností je pak poměr talentů nacházených zvenjšku a vnitřku přibližně vyrovnaný. [23]

Proces získávání talentů v sobě zahrnuje několik etap, viz obr. 12.

Obr. 12 Proces získání talentů



Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3. s. 51.

V prvním procesu talent managementu, kterým je *získávání talentů*, musí organizace nejprve identifikovat **klíčové role** (role, kdy v případě jejich neobsazení dochází k vážnému narušení fungování organizace) – role kritické pro dosažení úspěchu organizace.

Postup identifikace klíčových rolí může probíhat v následujících krocích:

1. *Brainstorming* – skupinové zvažování a posuzování s cílem nalézt co nejlepší řešení, které role jsou pro nás klíčovými.
2. *Organizační schéma* – zjištění rolí z organizačního schématu, které jsou kritické pro úspěch organizace.

3. *Vyprávění* – členové organizace vyprávějí o obtížných obdobích, či naopak o úspěšných, následuje vyvození závěrů.
4. *Analýza rizik* – zhodnocení možných rizik u rolí, které by měly být obsazeny za použití plánování nástupnictví.
5. *Identifikace klíčových rolí* – ty, které provozně, strategicky nebo obojím způsobem kriticky ovlivňují organizační aktivity.

Jednotlivé role lze rozčlenit dle míry negativního dopadu, jaký nastane v okamžiku jejich neobsazení. Při identifikaci klíčových rolí při *brainstormingu* lze využít například tyto popisy rolí v organizaci: [6]

- role, které jestliže jsou neobsazeny, mohou zapříčinit velmi velké narušení fungování organizace.
- role, které jsou provozně kritické, např. role klíčových vstupních dat, která poskytuje oddělení prodeje, informace v reálném čase.
- role, které jsou strategicky kritické, např. vedoucí výzkumu.
- role, které jsou jak provozně kritické, tak strategicky kritické, např. generální ředitel.

Klíčové kompetence: jsou kritické pro úspěch každého zaměstnance a tedy i celé organizace. Specifikace kompetencí umožňuje organizaci rozpoznat směr formování jednotlivých zaměstnanců vedoucímu k užitku nebo růstu organizace.

Možnosti, jak lze identifikovat klíčové kompetence:

- použití již existujícího seznamu kompetencí a definování nejdůležitějších pro naši organizaci
- analýza pracovních úkolů, zkoumání klíčových požadavků pracovních rolí a přesná specifikace vybraných kompetencí
- přímé pozorování pracovních situací, porovnání jedinců s různými výkony
- využití expertů (vlastních nebo externích) v oblasti lidských zdrojů
- vedení rozhovoru s manažery

Výběr jednotlivých technik závisí na konkrétní situaci, finančních a časových možnostech, zkušenostech těch, kteří identifikaci provádějí. Není možno spoléhat na jediný zdroj, je tedy potřeba jednotlivé techniky kombinovat. Berger a Berger uvádějí, že existuje 30 klíčových kompetencí, ale většina organizací používá při aplikaci talent managementu 9-11 kompetencí:

- vůdcovství
- týmová práce
- technická/funkční kvalifikace
- orientace na činnost
- komunikace
- kreativita/inovace
- kritický úsudek
- orientace na zákazníka
- interpersonální dovednosti

Viz příloha 1 Přehled klíčových kompetencí s popisem [6]

2.4.2 Rozvoj talentů

Identifikovaným talentům by měla být poskytnuta možnost dalšího rozvoje, získání schopností vyžadovaných pro práci v komplexnějších pracovních pozicích – nabídnout možnost rozvoje jejich silných stránek, zlepšení jejich celkového individuálního výkonu i jednotlivých kompetencí, posílení jejich motivace a umožnění rozvoje jejich kariéry. Proto by měl být pro talenty vyvinut a následně realizován speciální rozvojový program s kombinací nejrůznějších metod rozvoje podle specifických potřeb konkrétní organizace. [6]

Systém firemního vzdělávání, rozvojové programy a učení se v organizaci lze chápat jako prvky sloužící k rozvíjení potenciálu zaměstnanců a využívání nabytých znalostí a dovedností v pracovním procesu, tedy aby byli schopni plnit své pracovní povinnosti v rámci dané pracovní pozice. Rozvoj klíčových jedinců, jejich kariéry a talentu je chápán jako součást komplexního rozvoje organizace. [14]

Oblast rozvoje zaměstnance a zvyšování jeho kvalifikace je zaměřena na kariéru pracovníka a ne na jeho současnou práci, kterou v organizaci vykonává. Za tímto účelem by měl být v organizaci vyvinut a realizován speciální rozvojový program s přesně specifikovanou skupinou talentů, doplněného o individuální potřeby jednotlivých účastníků. Hlavní pozornost při rozvoji zaměstnanců by měla organizace věnovat těm pracovníkům, kteří jsou pro ni těžce dostupní a tedy i těžce nahraditelní.

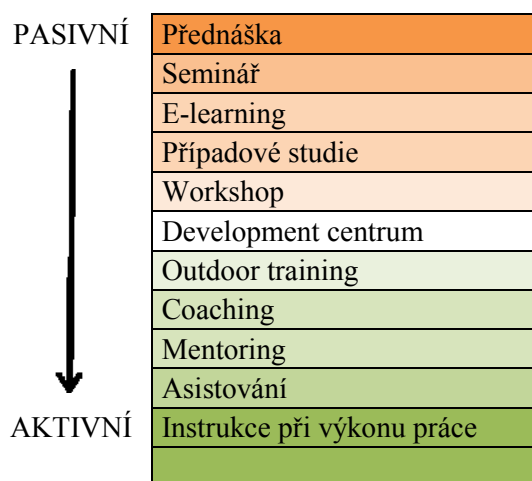
Rozvojový program může zahrnovat kombinaci nejrůznějších metod vzdělávání podle potřeby konkrétní organizace:

- metody sloužící k rozvoji zaměstnanců na pracovišti při výkonu práce, neboli **on-the-job** – např. koučink, mentoring, stínování, pověření úkolem, rotace práce, práce na projektech, plnění náročných úkolů, miniprojekty, stáž.
- metody používané k rozvoji mimo pracoviště **off-the-job** – např. přednáška, seminář, případové studie, simulace, workshop, manažerské hry, e-learning, samostudium odborné literatury, rozvoj kompetencí.

Je potřeba konstatovat, že konkrétní vzdělávací metodu nelze označit za všeobecně použitelnou a správnou, nejvhodnější tedy je kombinace různých typů vzdělávání. V minulosti byla škála vzdělávacích metod dosti úzká. V současné době jsou však již znalosti o procesu vzdělávání na vyšší úrovni, dnes již existuje pestrá nabídka vzdělávacích metod. [2]

Možnou kombinaci obou metod rozvoje zaměstnanců znázorňuje obr. 13.

Obr. 13 Metody vzdělávání a rozvoje



Zdroj: BELCOURT, Monica, WRIGHT, Philip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998, ISBN: 80-7169-459-2. s. 125.

2.4.3 Udržení talentů

Nedílnou, velmi důležitou oblastí talent managementu, jsou aktivity zabezpečující udržení, stabilizaci a dlouhodobé využití talentovaných jednotlivců uvnitř společnosti. Cílem těchto aktivit je snaha o to, aby talentovaní zaměstnanci organizaci neopouštěli a aby jí byli oddáni, neboť jejich odchod mívá na chod organizace obvykle mimořádný negativní dopad. To by mohlo signalizovat, že firma už není pro zaměstnance zajímavá, nestojí za to, aby v ní lidé setrvali. Snahou organizace je tedy to, aby byla pro zaměstnance atraktivním a důvěryhodným zaměstnavatelem s vysokou kvalitou, nabízející pracovníkům mimo jiné různé zaměstnanecké výhody, tzv. benefity a aby byla místem, kde lidé rádi pracují.

Faktory přispívající k tomu, aby byla organizace atraktivním zaměstnavatelem:

- Nabídka zajímavé a oceňované práce.
- Zajištění příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a postupu v kariéře.
- Respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.
- Nabídka flexibilní pracovní role.
- Nabídka kvalitních pracovních podmínek a vybavení.
- Poskytnutí pocitu uznání, úcty a respektu.
- Nabídka odpovídající odměny.
- Prosazování přístupu společenské odpovědnosti organizace.

Příležitost postupu v kariéře, nabídka zajímavé a uspokojení přinášející práce a zajištění příležitosti k rozvoji je pro talentovaného jednotlivce signálem, že zaměstnanci mohou v organizaci očekávat dobré řízení, svobodu a autonomii, vysoce podnětnou práci, možnost kariérního postupu a odpovídající odměnu. Talentovaní jedinci musí cítit, že jsou oceňováni, že mají pro organizaci odpovídající, značnou, prvořadou hodnotu. [1]

K procesu udržení talentů patří také rozpoznání rizika, že talentovaní jednotlivci organizaci opustí. K rozpoznání tohoto nebezpečí se v organizaci provádí *analýza rizika*. Jedná se o identifikaci talentovaných, potenciálně rizikových jednotlivců, kteří by mohli z organizace odejít a příčin těchto odchodů. Organizace se pak může zaměřit na problematické oblasti.

Pro jednotlivce či skupinu se odhaduje v rámci rizika:

- pravděpodobnost, že se to stane
- závažnost důsledku odchodu pro organizaci
- snadnost, s jakou lze ztrátu nahradit
- finanční náročnost tohoto nahrazení. [1]

Analýzou rizika jsou vytipovány oblasti, kde by se mohl objevit nárůst nespokojenosti talentů, ztráta jejich oddanosti. Na ty se pak organizace zaměří v rámci udržení talentů – nalezne příčiny odchodů, stanoví kroky k jejich zamezení. Příčiny lze nalézt např. prováděním rozhovorů s odcházejícími zaměstnanci, dotazníkovými průzkumy mezi těmito jednotlivci. Vzhledem k tomu, že takovéto průzkumy bývají zpravidla nepřesné, provádí se šetření postojů a názorů. Mimo těchto šetření jsou k udržení talentů neméně důležité další činnosti, kterými jsou:

Řízení talent managementu patří k jednomu z úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů, jde o jeden z procesů talent managementu. Při uplatňování talent managementu je nutno řídit jednotlivé segmenty talentů tak, aby byly splněny jejich priority, řídit tok talentů v rámci organizace tak, aby správní lidé vykonávali správnou práci ve správný čas a také se v praxi objevila specifická oblast řízení talentů na dálku, pokud se zaměstnanci vyskytují zeměpisně jinde než jejich vedoucí nadřízení pacovníci.

Řízení segmentů talentů jde v podstatě o odlišný způsob v přístupu k jednotlivým segmentům. Organizace nejprve rozčlení talenty do klasifikační mřížky nebo matice talentů. Ke každé kategorii, která je považována za segment, pak přistupují specifickým způsobem.

Řízení toku talentů nastává v situacích, kdy zaměstnanci nepodávají požadovaný výkon, řízení jejich kariéry nevede k rozvoji požadovaných zkušeností nebo když je v některých oblastech přebytek talentů a v jiných nedostatek; je potřeba se zamyslet nad modelem pohybu zaměstnanců v organizaci a nad flexibilitou v oblasti přemísťování a povyšování mezi pracovními pozicemi – tokem talentů.

Řízení toků na dálku je využíváno v situacích, kdy jsou talentovaní jednotlivci geograficky vzdáleni od svých přímých nadřízených. Manažeři nejsou schopni hodnotit výkon jednotlivců z toho, co mohou vidět. Důraz musí být kladen na výsledky – např. dokončení projektu, splnění úkolů, dosažení cílů. [6]

2.5 Hodnocení talent managementu

Audit talent managementu a hodnocení jeho úspěšnosti jsou nástroji, s jejichž pomocí by měl být talent management v organizaci hodnocen. Provádí se za účelem zhodnocení celkového postupu a fungování talent managementu a posouzení, zda není potřeba učinit nějaká nápravná opatření.

Organizace uplatňující talent management, by měly po aplikaci všech jeho procesů následně určitým způsobem zhodnotit celkový postup talent managementu a zjišťovat, zda není potřeba při dosahování požadované výkonnosti organizace učinit nápravná opatření. K hodnocení talent managementu může být použito *auditu talent managementu* a *hodnocení úspěšnosti*, tzv. systém LAMP.

2.5.1 Audit talent managementu

Slouží k identifikaci daných oblastí talent managementu – zda jsou správně ošetřeny či zda mají nedostatky a poukazuje na možné způsoby odstranění těchto nedostatků. Audit talent managementu umožňuje určení jak oblastí správně ošetřených, tak těch, které vyžadují větší pozornost vzhledem ke zjištěným nedostatkům. Bývá vypracován buď jednotlivcem zodpovědným za realizaci talent managementu, nebo skupinou, kde se věnují jednotlivci určitým oblastem, shromážděné výsledky pak kolektivně procházejí, hodnotí a zpracovávají závěrečné hodnocení. K auditu společnost přistupuje po uskutečnění celkové strategie talent managementu nebo po zavedení její dílčí etapy.

Následně by měl být audit prováděn pravidelně, nejlépe jedenkrát ročně a na jeho základě by měl stát tvorba strategie talent managementu.

Jedná se o hodnocení stanovených specifických ukazatelů, kdy se ve společnosti porovnává předem nadefinovaný ideální stav se současným, poukazuje se na případné nedostatky či problémy, definuje se možnost řešení těchto problémů. Tyto hodnotící ukazatele se definují pro jednotlivé oblasti talent managementu, kterými jsou získání, rozvoj, řízení, udržení talentů. Možný postup při realizaci auditu talent managementu ve společnosti uvádí tabulka viz příloha č. 2. [6]

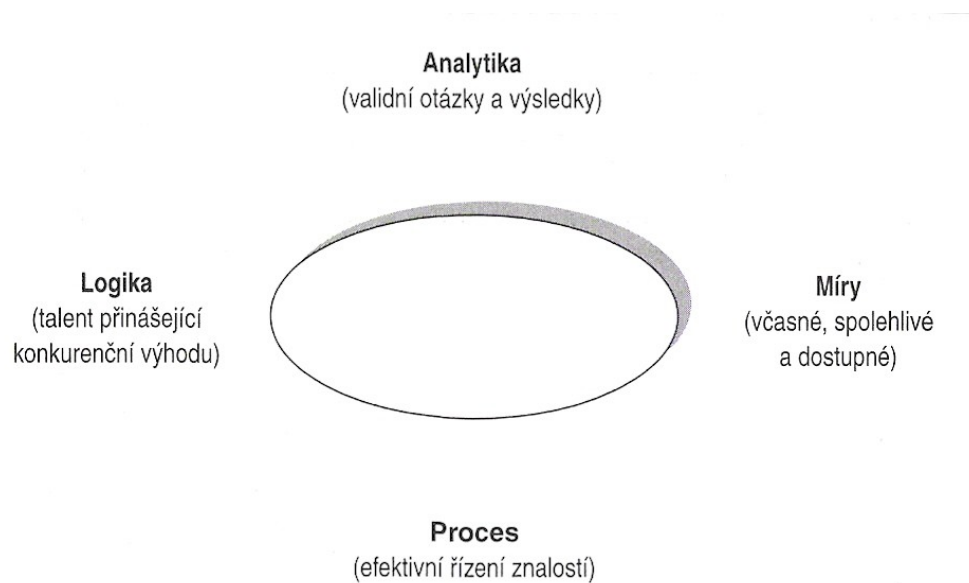
2.5.2 Hodnocení úspěšnosti talent managementu

Po ukončení a aplikaci všech fází talent managementu by měla společnost vyhodnotit, zda jí jeho využití přineslo nějaký prospěch. K hodnocení úspěšnosti talent managementu může být využit tzv. systém LAMP, který je chápán jako hodnocení zlepšení znalostí nebo chování a vlivu těchto charakteristik na celou organizaci. Bývá součástí pravidelného hodnocení talent managementu společně s auditem talent managementu. Různé ukazatele talent managementu jsou porovnávány s ideálním stavem, tím se hodnotí, zda teorie a logika přístupu organizace opravdu přináší vylepšenou způsobilost. Využit může být tzv. systém LAMP, který hodnotí úspěšnost talent managementu, zlepšení znalostí nebo chování a vlivu těchto charakteristik na celou organizaci.

Systém LAMP je zobrazen ve schématu na obr. 14. [6]

- *analytika* – provedení auditu talent managementu k porovnání jednotlivých oblastí, zda jsou správně ošetřeny
- *míry* – měření jednotlivých aktivit, činností a jejich vlivu na celou organizaci (např. procento rolí s identifikovanými nástupci, procento neobsazených rolí, fluktuace talentovaných zaměstnanců, náklady na získání talentů, náklady na rozvoj talentů, rozpočet talent managementu, míra návratnosti investic)
- *procesy* – jedná se o způsob, jakým jsou v organizaci řízeny znalosti vedoucí ke zlepšení výkonu organizace (např. znalosti jsou sdíleny napříč celou organizací, pomoc zaměstnanců jednoho oddělení druhému při řešení problémů, znalosti jako zdroj pro všechny, pohlížení na chyby jako možnost k učení).

Obr. 14 Systém LAMP



Zdroj: CANNON, J. A., McGEE, R. *Talent management and Succession Planning*. 1st ed. London: CIPD, 2007. 406 p. ISBN 978-1843981732.

3. Charakteristika vybrané společnosti

Společnost PEGATRON Czech s.r.o. je součástí nadnárodní korporace PEGATRON / Unihan se sídlem v Taipei na Taiwanu. Tato korporace patří mezi světové TOP IT společnosti, je celosvětově známá technologickými inovacemi a kvalitou svých výrobků, svým šetrným přístupem k životnímu prostředí a budováním vztahů se svými zákazníky.

Organizace se sídlem v Ostravě – Hrabové vznikla 21. 10. 2002 zápisem do OR, právní forma je společnost s ručením omezeným. Jediným společníkem je ASUS Holland Holding B. V. se sídlem v Nizozemí. Základní kapitál činí 846 600 000,- Kč.

PEGATRON Czech s.r.o. je nástupnickou organizací ASUS Czech s.r.o., která byla založena v roce 2002, od začátku roku 2005 jsou její výrobní a servisní kapacity soustředěny v Ostravě. Byla první společností působící v nové průmyslové zóně v Ostravě – Hrabové. Předmětem činnosti PEGATRON Czech s.r.o. je především kompletace a oprava Set-top boxů a LCD televizorů na základě individuálních požadavků zákazníků. V zákaznickém centru společnosti jsou prováděny servisní služby klientům používajícím produkty společnosti v Evropě, Asii a Severní Africe. [24]

Společnost se aktivně podílí na ekonomickém a sociálním rozvoji regionu Severní Moravy. Je také členem IT Clustru, jehož posláním je zajistit přípravu lidských zdrojů, vytvořit potenciál pro řešení inovačních projektů a zajistit společné aktivity firem v oblasti marketingu. IT Cluster svou koncepcí spojuje vzdělávací a podnikatelské subjekty do celku, jehož posláním je zajistit přípravu lidských zdrojů, vytvořit potenciál pro řešení inovačních projektů a zajistit společné aktivity v oblasti marketingu. Cílem je zajistit členům zvýšení konkurenceschopnosti a inovací.

V oblasti přípravy lidských zdrojů je hlavní prioritou vtažení firem podnikajících v oblasti IT do vzdělávacích procesů. Za tímto účelem byl vytvořen komunikační personální portál People for IT s cílem vytvoření komunikační základny. Jejím účelem je mimo jiné napomáhání budování kariéry odborníků v oblasti IT, přetváření odbornosti pracovní síly dle požadavků a potřeb IT firem a zajištění jejich pracovního uplatnění. Viz příloha č. 3 [25]

V zájmu společnosti PEGATRON Czech s.r.o. je přijímání nejvhodnějších uchazečů o zaměstnání, nadále je pak rozvíjet a stabilizovat. Je si vědoma toho, že kvalitní zaměstnanci jsou v současné nestabilní době její největší konkurenční výhodou. Společnost má propracovaný systém firemního vzdělávání, včetně e-learningu, a rozvoje svých zaměstnanců.

3.1 Zaměření výroby

Produkce podniku byla v letech 2005 až 2007 zaměřena na výrobu osobních počítačů. V letech 2008 až 2010 se začala orientovat na výrobu set-top boxů. Od roku 2011 společnost přešla k výrobě LCD televizorů. Ke konci roku 2012 však došlo k výraznému zvratu, který si vyžádal podstatné změny v chodu celé organizace. Vzhledem k tomu, že v roce 2012 se společnosti nepodařilo obnovit kontrakt se strategickým zákazníkem odebírajícím LCD televizory, musela být jejich výroba zastavena. Také výroba set-top boxů byla v areálu průmyslové zóny v Ostravě ukončena. Důvodem bylo nové celní zařazení, kvůli kterému se majiteli více vyplatí vyrábět v Číně, kam byla také přesunuta.

Od počátku roku 2013 se organizace zaměřuje především na servisní činnost. Provádí záruční a pozáruční servis a opravy produktů pro celou Evropu. Do konce prvního pololetí 2013 by měla být výroba zastavena úplně.

Přestože se firma v současné době zabývá pouze záručním a pozáručním servisem svých produktů, neustále aktivně hledá další možnosti obnovení výrobních projektů.

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost PEGATRON Czech s.r.o., kterou jsem si vybrala k analýze procesů práce s talenty, je v současné době ve stadiu restrukturalizace, kdy je nucena z důvodu ztráty strategických klientů změnit výrobní program dočasně pouze na poskytování servisních potřeb, došlo k pozastavení aplikace procesů talent managementu. Řada zaměstnanců z výrobní sféry musela být propuštěna, neboť pro ně již nebylo ve společnosti uplatnění. Obnovena má být v okamžiku nalezení nového výrobního programu.

3.2 Struktura zaměstnanců

Struktura zaměstnanců se za poslední měsíce výrazně změnila. Z výše zmiňovaného důvodu, kterým je ukončení výroby LCD televizorů a set-top boxů je v současné době ve společnosti výrazně omezován počet zaměstnanců. Ke konci roku 2012 muselo společnost opustit přes 600 zaměstnanců. Snižování stavů se dotklo jak kmenových zaměstnanců, tak i agenturních pracovníků. Snižování se týká zejména žen a lidí s nižším vzděláním, lidé s odborným vzděláním mají větší šanci na udržení práce.

Druhým důsledkem je změna stávající výrobní činnosti společnosti, kdy od ledna roku 2013 zachovává pouze své servisní a opravárenské středisko a zabývá se pouze servisní a opravárenskou činností. Vyvstala tedy nutnost změny struktury zaměstnanců s cílem posílení stavu zaměstnanců opravárenského centra - techniků. Zde jsou kladeny vyšší požadavky na vzdělání zaměstnanců, zejména v elektrotechnickém směru. Přednost při obsazování těchto pracovních pozic mají hlavně stávající zaměstnanci, ti však musí vyhovovat vyšším nárokům na vzdělání.

V současné době pracuje ve společnosti zhruba 840 zaměstnanců, z toho asi 200 agenturních.

4. Talent management ve společnosti

Ve společnosti PEGATRON Czech s.r.o. jsou spojeny dlouhodobé podnikatelské strategické cíle se strategickými cíly talent managementu. Společnost disponuje propracovaným systémem talent managementu, jehož cílem je identifikace, řízení a rozvíjení svých zaměstnanců potřebných k dosazení na klíčové pozice jak v současné době, tak pro budoucí potřebu.

Metodika zavedení a využívání talent managementu popisuje jednotlivé kroky v logické posloupnosti jednotlivých oblastí přístupu a činností. V průběhu tvorby strategie jsou specifikovány odpovědnosti za všechny aktivity související s aplikací talent managementu ve společnosti, jsou také určeny zodpovědnosti jednotlivců a požadavků, jež jsou na ně kladeny při naplňování této strategie. Talent management je plně podporován týmem vedoucích pracovníků.

Společnost má rovněž zpracovány detailní popisy každé oblasti, podoblastí a činností.

K řízení talentů je ve společnosti přistupováno systematicky a s použitím nejmodernějších metod a forem realizace vzdělávání. PEGATRON Czech s.r.o. se rovněž zapojil do programu financovaného Evropskou unií, kde jedním z mnoha cílů byla identifikace a rozvoj talentů ve společnosti. To ukazuje na značnou orientaci společnosti na zaměstnance, na zvyšování možnosti jejich uplatnění na trhu práce.

4.1 Strategie talent managementu ve společnosti

Ve společnosti PEGATRON Czech s.r.o. byl zpracován Program rozvoje talentů, a to z důvodu potřeby vybudovat si vlastní základnu talentovaných zaměstnanců disponujícími manažerskými a odbornými znalostmi a dovednostmi, které jsou nezbytné k výkonu práce na pozicích na různých úrovních. Politika talent managementu stanovuje Program rozvoje talentů pro všechny pracovní pozice.

Obsahem plánu vzdělávání je souhrn veškerých vzdělávacích činností, které budou ve společnosti realizovány v průběhu jednoho roku. Po ukončení plánovací etapy je přistoupeno k realizaci aktivit definovaných v plánu rozvoje vzdělávání.

Jeden cyklus Programu rozvoje talentů probíhá jeden rok.

Projekt na vzdělávání zaměstnanců ve společnosti PEGATRON Czech s.r.o. byl zpracován za účelem poskytnutí rozvoje stávajících schopností a rozvoje potenciálu a umožnění všem zaměstnancům absolvovat právě taková školení a výcviky, která jim pomohou dosáhnout splnění kompetencí nutných k úspěšnému výkonu práce na jejich pracovní pozici. Nejedná se pouze o talentované zaměstnance, ostatní produktivní zaměstnanci mají podobné možnosti rozvoje a vzdělávání, získávání nových zkušeností, zručností, znalostí a vědomostí. Na vyšších pozicích jsou ale tyto možnosti vzdělávání rozšířenější, dostupnější. V rámci vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců vyvíjí společnost značnou aktivitu.

Společnost PEGTRON Czech s.r.o. se zúčastnila operačního programu **„Lidské zdroje a zaměstnanost“** financovaného Evropskou unií. Realizován byl projekt *Zkvalitnění řízení lidských zdrojů v multikulturní společnosti PEGATRON Czech s.r.o.*

Finanční podporu při realizaci operačního programu společnost získala v podobě poskytnuté dotace Ministerstva práce a sociálních věcí.

Popis uskutečněného projektu: realizace šesti modulů vzdělávacích aktivit zvyšujících kompetenční vybavenost zaměstnanců za účelem zkvalitnění procesů řízení lidských zdrojů v multikulturní společnosti.

Systém vzdělávání vychází z nastavení kompetenčních modelů a certifikačních procesů pro konkrétní pozice a je zaměřen na zaměstnance na vedoucích i řadových pozicích, včetně dělnických. Certifikační proces garantuje vysokou úroveň technických kompetencí a spolehlivý mechanismus jejich ověřování u dělnických profesí.

Byla zvolena externí i interní forma realizace vzdělávání, jedním ze základních pilířů vzdělávacího procesu se stal také rozvoj a podpora systému e-learningu.

V rámci projektu byly realizovány tyto vzdělávací a rozvojové aktivity:

1. Rozvoj systému HR včetně výcviku a rozvoje HR zaměstnanců.
2. Rozvoj managementu v oblasti řízení lidských zdrojů.
3. Identifikace a rozvoj successorů a talentů.
4. Rozvoj a podpora systému e-learningového vzdělávání.
5. Rozvoj měkkých dovedností zaměstnanců v nedělnických profesích.
6. Odborný rozvoj a certifikace zaměstnanců v dělnických profesích.

Praktická aplikace nových metod výběru, hodnocení pracovníků, budování a vedení týmu a realizace zákonných školení bude zajišťována pořízenými inovativními SW nástroji.

Hlavním cílem projektu bylo vytvoření uceleného a jasně mířeného systému vzdělávání uvnitř společnosti PEGATRON Czech s.r.o.: výcvik HR specialistů a managementu v oblasti výběru a hodnocení zaměstnanců, soft skills (tzv. „měkké dovednosti“, kterými jsou schopnost komunikace, týmové spolupráce, asertivity, empatie, kreativity) a odborné technické dovednosti pro 712 zaměstnanců společnosti.

Dílčí cíle projektu:

- Sjednocení chápání řízení lidských zdrojů ve společnosti a role liniových manažerů a personálního útvaru při řízení personálních procesů v multikulturní společnosti.
- Vytvoření a ověření manažerských nástrojů k dosahování lepších výsledků při práci se svými podřízenými.
- Rozvoj a podpora funkčnosti komplexního systému vzdělávání na základě kompetenčních modelů.
- Prostřednictvím rozvoje kvalifikace zvýšit adaptabilitu zaměstnanců a podpořit jejich uplatnitelnost na trhu práce obecně.

V průběhu roku 2011 byly v rámci operačního programu realizovány tyto tréninky a tréninkové aktivity:

Outdoor training, Skupinový koučink, Rozšířené metody koučingu, Pojetí HR v benchmarkových firmách, E-learning zákonná školení (BOZP a PO), E - learning referentská vozidla, E - learning Koučování a budování týmu, E - learning Time management, Zákaznická orientace, Certifikace operátorů, Managerské minimum pro multifunkční operátory, Organizace práce a plánování.

Celkem se těchto kurzů zúčastnilo 577 zaměstnanců společnosti. [26]

Zhodnocení strategie TM ve společnosti

Strategie talent managementu je vytvořena v souladu s podnikovou strategií společnosti PEGATRON Czech s.r.o., což odpovídá teoretickým východiskům pro zavedení a uplatňování talent managementu v praxi. Jsou v ní zahrnuty všechny důležité kroky definované v teoretické části DP:

- Stanovení hodnoty projektu a vyčlenění zdrojů na zavedení a využívání talent managementu ve společnosti.
- Rozpoznání klíčových kompetencí a talentů potřebných pro jejich zajištění.
- Vytvoření procesů pro hodnocení výkonu a předpověď potenciálu zaměstnanců.
- Identifikace procesů používaných pro získání, rozvoj a udržení talentů.
- Zakotvení cyklu plánování, rozhodování a kontroly týkajícího se talentu.

Přesto bych při tvorbě strategie zaměřila větší pozornost na definování činností, které si společnost bude zajišťovat sama (např. hodnocení pracovního výkonu) a které budou v kompetenci poradenské společnosti. V nastaveném systému jsou sice talenti vybíráni a navrhováni na základě hodnocení přímého nadřízeného, ale po zařazení do Programu rozvoje je již o jejich budoucnosti (zda vyhovují kritériím, zda zůstanou v programu, jaký jim bude sestaven individuální rozvojový plán), rozhodováno v development centrech. Myslím, že talent se dá nejlépe rozpoznat v daném specifickém prostředí, v dané situaci – tedy na pracovišti. A toto prostředí DC určitě při identifikaci individuálních rozvojových potřeb účastníků nemohou poskytnout.

Doporučení

Větší využití interních zdrojů ve strategii získávání talentů. Při tvorbě strategie talent managementu ve společnosti PEGATRON Czech s.r.o. klást větší důraz na činnosti TM, které si společnost zajišťuje sama. Kterými mimo hodnocení pracovního výkonu může být např. posouzení silných a slabých stránek zaměstnanců, zjištění kompetencí, analýza současného a očekávaného profilu pracovní síly.

4.2 Získání talentů ve společnosti

Společnost PEGATRON Czech s.r.o. má k zajištění a využívání talentů zpracovaný program, při jehož aplikování je vycházeno z několika kroků zaměřených především na identifikaci talentů a jejich rozčlenění. Zaměstnanci jsou nejprve hodnoceni dle vypracovaných závazných interních norem.

V rámci získání talentů společnost nejprve provádí identifikaci klíčových rolí, na jejichž základě zhodnotí situaci, zda má k dispozici zaměstnance s klíčovými kompetencemi, se kterými je možno počítat do budoucna na obsazení těchto klíčových pozic. Ke klíčovým schopnostem společnost řadí technické, odborné a ekonomické znalosti, organizační schopnosti, schopnosti v řízení (např. kolektivu spolupracovníků, výroby, údržby), schopnosti vyjednávání, komunikativnost a kreativitu. Ve společnosti je kladen důraz na vysokou úroveň odborných znalostí a kvalifikaci zaměstnanců.

Společnost PEGATRON Czech s.r.o. vyhledává talenty mezi svými stávajícími zaměstnanci, tedy z vnitřních, interních zdrojů. Zdroje (dokumenty), kterými se společnost řídí a ze kterých čerpá potřebné informace a postupy při identifikaci a získávání talentovaných jedinců:

- Politika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců – součást strategie talent managementu ve společnosti, identifikuje jednotlivé kroky a postupy práce s talenty, jedná se o vypracovanou metodiku zavedení a využívání talent managementu ve společnosti.
- Popisy pracovních míst – v procesu získávání talentů jsou tyto popisy východiskem pro identifikaci klíčových rolí (pozice, jejichž případným neobsazením hrozí narušení fungování společnosti, jsou tedy kritické při dosahování úspěchu společnosti). Dalším krokem je pak identifikace jednotlivců vhodných pro zastávání těchto rolí, plánování potřeby pokrytí těchto míst, plánování nástupnictví.
- Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců – cílem je změření aktuálně dosahovaných výsledků v oblastech, za něž je daný jednatel zodpovědný. Slouží k předpovědi potenciálu zaměstnance a prognóze, o kolik úroveň může zaměstnanec postoupit, rozpoznání oblastí pro jeho rozvoj a potřeby vzdělání, rozpoznání potenciálu

pracovníka, k následnému definování talentů, identifikaci potřeby dalšího vzdělání a plánování rozmíst'ování pracovníků. Součástí hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu jednotlivých zaměstnanců jsou doprovodné listy pro každou kompetenci. K metodám hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu patří systém pravidelného hodnocení a analýza kritických situací. Hodnocen je nejen současný výkon zaměstnanců, rovněž je provedena prognóza jejich budoucího potenciálu. Hodnotiteli jsou přímí nadřízení zaměstnanců s ohledem na skutečnost, že jsou podrobně obeznámeni s náplní práce hodnoceného podřízeného.

Po identifikaci klíčových rolí, zhodnocení výkonu a předpovědi potenciálu jednotlivých zaměstnanců, je vymezena skupina talentovaných zaměstnanců, kteří jsou navrženi do Programu rozvoje talentů. Tito zaměstnanci musí disponovat velmi dobrým výkonem na současné pozici a zároveň potenciálem pro další úkoly, vysokou orientací na výkon a připraveností k rozvoji.

Program rozvoje talentů se vztahuje na vybrané pracovní pozice zaměstnanců, kteří mají kapacity pro další profesní rozvoj a osobnostní růst. Účastníky do Programu navrhuje bezprostřední nadřízený na základě celkového hodnocení, které je mimo jiné založeno na osobní znalosti potenciálu podřízených zaměstnanců. Tento návrh na zařazení je zasílán na personální oddělení společnosti. Z výše popsaných skutečností je patrné, že hledání a získávání talentů tedy probíhá ve vnitřních zdrojích. Z takto vybraných talentů je vytvořen talent pool – skupina zaměstnanců s potenciálem na převzetí vyšších nebo klíčových pozic.

Vytvořený seznam uchazečů do Programu rozvoje talentů je schvalován ředitelem divize, personálním manažerem a generálním ředitelem. Podmínkou pro zařazení do Programu jsou definována tři kritéria, neboli hlediska posouzení:

- délka zaměstnání min. 12 měsíců
- anglický jazyk na minimálně komunikativní úrovni
- zaměstnanec nevykonává v době nominace vyšší řídicí pozici

Zhodnocení získání talentů ve společnosti

Společnost PEGATRON Czech s.r.o. po identifikaci klíčových rolí přistupuje k hledání a získávání talentů uvnitř společnosti, tedy z interních zdrojů, a to na základě hodnocení pracovního výkonu, doporučení nadřízených a development center.

1. V případě hodnocení zaměstnance pouze přímým nadřízeným je tento postup z mého pohledu nedostačující. Neboť v případě, že je tento hodnotitel nadřízeným větší skupiny zaměstnanců, nemůže být dopodrobna obeznámen s plněním pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců.
2. Ve způsobu hledání talentů postrádám kombinaci s vnějšími zdroji.
3. Jedno z kritérií pro zařazení do programu rozvoje zaměstnanců je délka zaměstnání ve společnosti min. 12 měsíců, což chápu pro ostatní talentované jedince s dobrým výkonem a potenciálem jako omezující.

Doporučení

1. Využití hodnocení zaměstnanců z více pohledů, např. od jedinců na stejných pracovních pozicích, event. externích expertů při výběru talentů, výběr pak provádět po analýze všech těchto hodnocení.
2. Vyhledávání talentů na obsazení klíčových pozic v kombinaci s vnějšími zdroji, např. vypsáním výběrového řízení nebo nábor absolventů.
3. Změna kritéria délky zaměstnání ve společnosti jako podmínky pro zařazení do programu rozvoje např. na 3 nebo 6 měsíců. I po této době lze u zaměstnance zhodnotit jeho výkon a rozpoznat jeho potenciál, je již dostatečně obeznámen s firemní kulturou a je možno rozpoznat, zda cítí potřebu v zaměstnání setrvat a být pro společnost přínosem.

4.3 Rozvoj talentů ve společnosti

Rozvojový program společnosti PEGATRON Czech s.r.o. je nastaven pro konkrétní skupinu talentovaných zaměstnanců, jeho forma je zvolena v souladu s individuálními požadavky jednotlivců zařazených do programu.

Jelikož jsou některé pracovní pozice časově náročné, využívá společnost kromě standardních vzdělávacích metod na pracovišti (on-the-job) i specifické formy vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job), vhodné pro tyto zaměstnance. [24]

Jedná se zejména o:

- *Assessment a Development centers*
- *Outdoor trainig*
- *Studijní pobyty v sesterských společnostech na Taiwanu, v Číně a Mexiku*

Development centers

Ke zjištění předpokladů rozvoje, potenciálu zaměstnanců a možností dalšího vzdělávání u vybraných jedinců využívá společnost PEGATRON Czech s.r.o. development center.

Všichni uchazeči o účast v Programu absolvují Development centrum, které zorganizuje personální oddělení na začátku Programu. Zde jsou zaměstnanci posouzeni z hlediska svých silných a slabých stránek, jakým směrem rozvoje jsou schopni se dále vzdělávat, jejich flexibilita, a připravenost pracovat v jiných oblastech, jak dokáží čelit časovým tlakům, pracovním zatížením a stresům. Jde o rozvojově motivační centrum s moderními způsoby diagnostiky a efektivního způsobu rozvoje řídicích dovedností a potenciálu zaměstnanců. Development centrum, (neboli DC), slouží k identifikaci individuálních rozvojových potřeb a kapacit každého účastníka. Po jeho ukončení je pro každého vybraného účastníka sestaven individuální rozvojový plán na základě jeho konkrétních potřeb. Ten nabídne talentům možnost zlepšení jejich silných stránek, celkového výkonu, posílení motivace a možnost rozvoje jejich kariéry.

Informace, které společnosti získá na základě DC, jsou využity k nastavení idividuálního rozvojového plánu, plánu vzdělávání. Každý účastník následně absolvuje

tréninkový program vypracovaný na základě svého individuálního rozvojového plánu. Výběr tréninků do tréninkového programu je organizován ve spolupráci s personálním oddělením.

Assessment centers

Po absolvování individuálního tréninkového plánu personální oddělení zorganizuje pro všechny účastníky Programu Assessment centrum. Assessment centrum, (neboli AC), je diagnostický program založený na sérii simulací typických požadovaných činností. Při nich se testuje pracovní způsobilost a pracovní výkon. Cílem AC je zjistit komplexní informace o získaných znalostech, dovednostech a individuálním rozvoji účastníků.

Program rozvoje talentů obsahuje různé varianty prostředků a postupů používaných při rozvoji talentovaných zaměstnanců, a to ve vztahu jak k jejich konkrétním potřebám, tak k potřebám společnosti. V rámci těchto postupů je využíváno metod on the job i off the job, jako nejefektivnější se jeví jejich kombinace. Odpovídající metody rozvoje jsou vybírány dle zjištěných potřeb talentovaných zaměstnanců.

Outdoor training

Jedná se o metodu učení se hrou či pohybovými aktivitami, které jsou řešeny kolektivně, za vedení jednoho z účastníků. Jde o praktický výcvik rozpoznávání, uvědomování si, uplatňování a aplikování dovedností. Tím se učí manažerským dovednostem, jako jsou umění komunikace, koordinace činností, hledání optimálního řešení, pověřování ostatních úkoly, vedení spolupracovníků, spolupráce v týmu atd.

Zhodnocení rozvoje talentů ve společnosti

Talentům je ve společnosti PEGATRON Czech s.r.o. poskytována komplexní péče a zajištěno výrazné prohloubení znalostí, schopností a vědomostí, umožnění zvýšení jejich potenciálu s možností budoucího kariérního postupu. K rozvoji talentů je využíváno metod jak na pracovišti, tak mimo něj.

Při srovnání rozvoje potenciálu talentovaných a ostatních zaměstnanců lze nalézt určité rozdíly. U ostatních zaměstnanců se jedná o prohlubování a doplňování znalostí potřebných k výkonu na jejich současné pracovní pozici formou pravidelných školení, aby mohli důsledně a efektivně vykonávat svěřené pracovní úkoly, bez možnosti jejich dalšího postupu. Nicméně mohou být určité zařazení do programu rozvoje uskutečňovaného v dalších obdobích.

Doporučení

Metody rozvoje talentovaných zaměstnanců vybírat ve větší míře na základě jejich interního posouzení na pracovišti, viz. Doporučení Zhodnocení strategie TM ve společnosti str. 38.

4.4 Udržení talentů ve společnosti

Nedílnou součástí procesů talent managementu aplikovanými ve společnosti PEGATRON Czech s.r.o. je udržení a stabilizace talentovaných zaměstnanců v organizaci. Snahou společnosti je, aby talentovaní jednotlivci, ale samozřejmě i řadoví zaměstnanci, společnost neopouštěli. K faktorům dodávajícím společnosti PEGATRON Czech s.r.o. známku atraktivního zaměstnavatele s vysokou kvalitou, patří řada motivačních zaměstnaneckých výhod a benefitů:

- Propracovaný systém vzdělávání včetně jazykových kurzů
- Měsíční prémie a bonusy, 13. plat
- Příspěvek na životní pojištění, anebo důchodové připojištění
- Dovolenou navíc dle délky pracovního poměru
- Jazykové uplatnění
- Možnost seberealizace a rychlé vybudování profesní kariéry
- Příjemné pracovní prostředí
- Příspěvek na závodní stravování
- Společenské a sportovní akce pro zaměstnance
- Vitamínové balíčky
- Volné vstupy do sportovních a rekreačních zařízení společnosti Sareza

V rámci udržení talentů je ve společnosti prováděna analýza rizika formou dotazníkových průzkumů a prováděním pohovorů mezi odcházejícími zaměstnanci. Jsou vytipovány oblasti, kde hrozí odchod talentovaných jedinců ze společnosti. Po analýze příčin odchodů se společnost zaměří na stanovení kroků k jejich zamezení.

Zhodnocení udržení talentů ve společnosti

Společnost PEGATRON Czech s.r.o. nabízí talentovaným jedincům v rámci jejich udržení řadu benefitů a výhod. Oproti řadovým zaměstnancům je zde nejvýraznější motivace možností kariérního postupu a zvýšení kvalifikace na trhu práce. U talentovaných zaměstnanců by měla být dostatečnou motivací možnost seberealizace a kariérního postupu, což se ve společnosti potvrdilo. Analýzou uskutečněnou z rozborů personálních záznamů bylo ze získaných informací potvrzeno, že u talentovaných zaměstnanců zařazených do programu nedochází k vyšší fluktuaci.

U talentů, kteří absolvovali Program rozvoje a nebylo jim umožněno uplatnění jejich potenciálu, nabídnuta adekvátní pracovní pozice, je nutno docílit motivace jiným způsobem.

Doporučení

Pro udržení talentovaných jednotlivců vytvořit podmínky pro maximální využití jejich potenciálu a současně pro jejich motivování, např. sestavit tzv. retenční program pro udržení klíčových pozic. V něm by mohlo být zakotveno:

- vedení zaměstnanců k tomu, aby lépe vyjadřovali své názory při spolupráci s ostatními
- přidělování projektů zaměstnancům, aby podnítili jejich osobní nadšení
- diskuze o možnostech rozvoje kariéry s přímými nadřízenými
- zlepšení zpětné vazby, dát zaměstnancům více odpovědnosti
- využívání znalosti a zkušenosti zaměstnanců – podpora nových nápadů, komunikace o jejich zkušenostech
- uznávání a odměňování přínosu zaměstnanců – osobní poděkování

V rámci motivace talentovaných jedinců nabídnout jim např. jednorázovou peněžní odměnu formou prémie, aby byly jejich benefity a výhody odlišeny i hmotnou formou oproti benefitům, které jsou poskytovány řadovým zaměstnancům. Možnost kariérního postupu v budoucnu, který nemusí být nikdy uskutečněn, se pro mne jeví jako nedostačující.

4.5 Hodnocení talent managementu ve společnosti

Po praktické realizaci programu rozvoje zaměstnanců dochází ke zhodnocení přínosů talent managementu pro společnost. Jeho cílem je posouzení, zda byl obsah programu odpovídající, zda byly použity správné metody, dále pak odezva účastníků Programu – zda si osvojili potřebné znalosti a dovednosti, zda se výstupy Programu rozvoje odrazily ve výsledcích organizace. V závěru Programu s každým účastníkem proběhne hodnotící pohovor, který bude obsahovat i závěry absolvovaného Assessment centra. V rámci závěrečného hodnotícího pohovoru ředitel divize doporučuje zaměstnance na vyšší pozici. Nadřízený může také navrhnout další postup v souladu s firemními pravidly povyšování. Zaměstnanci nevzniká absolvováním tohoto Programu automatický nárok na obsazení vyšší pozice. Po ukončení se účastník stává personální rezervou a je využit dle potřeby společnosti. Je k dispozici jak pro současné potřeby, tak v budoucnu, při obsazování klíčových rolí podstatných pro budoucí organizační udržitelnost a růst. Viz obr. 15

Hodnocení zaměstnance probíhá do 1 měsíce po absolvování Programu na formuláři. Přehled otázek pro hodnocení je přílohou vypracované politiky rozvoje talentovaných zaměstnanců.

Hodnocení vzdělávacího programu je postaveno na kontrole zvýšení úrovně způsobilostí talentovaných zaměstnanců při jejich dosahovaném pracovním výkonu. Zjištěné výsledky jsou porovnávány s hodnocením výkonu před realizací rozvojového programu.

Při hodnocení účinků vzdělávání jsou posuzována kritéria podle splnění stanovených požadavků, které lze charakterizovat těmito základními okruhy:

- Hodnocení přiměřenosti vynaložených prostředků v průběhu procesu vzdělávání.
- Reakce a stanoviska jednotlivých účastníků programu rozvoje.
- Testování stupně rozvoje znalostí a dovedností přímo po skončení vzdělávacího procesu.
- Zjišťování míry využití získaných vědomostí a dovedností při výkonu pracovních činností.

V následujících odstavcích jsou detailně popsány definované odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců podílejících se na všech částech Programu rozvoje.

Odpovědnost ředitele divize

- Schvaluje na základě návrhu bezprostředního nadřízeného zaměstnance vybrané do Programu rozvoje talentů.
- Poskytuje rady a pomoc podřízeným.
- Analyzuje silné a slabé stránky účastníků a navrhuje potřeby pro jejich další rozvoj.
- Podílí se na stanovení jasných a konkrétních cílů programu.

Odpovědnost bezprostředního nadřízeného

- Poskytuje rady a pomoc podřízeným.
- Konzultuje své návrhy s ředitelem divize.
- Podílí se na stanovení jasných a konkrétních cílů programu.
- Spolupracuje s personálním oddělením při realizaci tréninkového programu.

Odpovědnost zaměstnance zařazeného do Programu personálních rezerv

- Rozhoduje, zda nominaci do programu přijme.
- Účastní se aktivně vybraných rozvojových vzdělávacích programů.
- Získává, aktualizuje a prohlubuje vlastní kompetence pro výkon práce.

Odpovědnost personálního oddělení

- Navrhuje Program rozvoje talentů.
- Podílí se na výběru účastníků do programu rozvoje personálních rezerv.
- Organizuje vybrané tréninkové aktivity a dohlíží nad jejich průběhem.
- Zajišťuje administrativní činnost programu rozvoje personálních rezerv.
- Účastní se hodnotícího pohovoru.
- HR manager navrhuje společně s ředitelem divize možný funkční postup úspěšných absolventů Programu rozvoje talentů generálnímu řediteli.

Přílohy, které jsou součástí Programu rozvoje zaměstnanců

Karta rozvoje zaměstnance a vyhodnocení programu.

Jmenný seznam účastníků programu talentů,

Přehled otázek pro hodnotící pohovor.

Obr. 15 Proces povýšení 2012 pro třídy 1,2 – zaměstnanci DL

[illegible]

Zhodnocení vyhodnocování talent managementu ve společnosti

K hodnocení přínosů talent managementu pro společnost přistupuje PEGATRON CZ s.r.o. pravidelně 1x ročně po uskutečnění všech procesů TM. Z popsanych odpovědností jednotlivých článků programu rozvoje vyplývá, že hodnocení vypracovává personální oddělení, které však hodnotí pouze jednu oblast, a tou je rozvoj talentů. Děje se tak na základě zjištění zvýšení způsobilostí talentovaných jedinců, kteří absolvovali program rozvoje, porovnáním jejich výkonu před započítáním realizace talent managementu a po jeho ukončení. Hodnotí se také zlepšení znalostí, chování a míra využití získaných vědomostí a dovedností. V systému hodnocení postrádám hodnocení ostatních oblastí TM, kterými jsou získání a udržení talentů.

Mezi pozitivní dopady aplikace talent managementu ve společnosti lze zařadit získání nových poznatků, vědomostí a zkušeností při kontaktu s odborníky, což se odráží ve vyšší výkonnosti zaměstnanců a tím i celé společnosti. Plnění pracovních úkolů se stává efektivnější a tím i rentabilnější. V neposlední řadě se zvyšuje atraktivita společnosti jako zaměstnavatele. Na druhé straně mezi negativní dopady lze zařadit finanční a časovou náročnost při aplikaci talent managementu v praxi s určitým rizikem neúspěchu přístupů, vycházejících ze značné psychické zátěže zaměstnanců. Dalším rizikem je možnost nedostatečného využití lidského kapitálu při chybné identifikaci potenciálních talentů a při vypracování individuálních rozvojových plánů.

Doporučení

- Provádění auditu talent managementu zaměřit na všechny jeho oblasti k získání ucelenějšího obrazu, zda jsou správně ošetřeny a zda není nutno provést kroky k jejich nápravě. Možnost využití systému LAMP popsaného v teoretické části diplomové práce.
- Určení odpovědnosti konkrétních osob v případě špatného plnění jednotlivých kroků TM.

Naneštěstí v současné době, vzhledem k velkým organizačním změnám, kterými firma prochází, byla společnost nucena proces talent managementu dočasně pozastavit. Neboť při současných rychlých a nepředvídatelných změnách, ke kterým dochází v zaměření výroby a v této souvislosti i s potřebou zajištění určité struktury zaměstnanců, by mohlo dojít ke snížení důvěryhodnosti celého procesu.

Postupy a aplikace Programu rozvoje talentů popsané a analyzované v diplomové práci byly aktivně uplatňovány do konce roku 2012.

Závěr

Na plnění cílů každé organizace má největší vliv lidský kapitál, který je chápán jako jeden z nejdůležitějších výrobních faktorů. V posledních letech dochází k uplatňování nových přístupů v řízení lidských zdrojů, kdy se společnosti snaží identifikovat možný potenciál svých zaměstnanců, dále jej rozvíjet a plánovat jeho budoucího využití, tzv. talent management.

Cílem této práce bylo srovnání teoretických poznatků z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s důrazem na řízení talentů s praktickým uplatňováním postupů talent managementu a využitím interních dokumentů k řízení talentů ve společnosti PEGATRON Czech s.r.o.

Při studiu problematiky ve vybrané společnosti byly zjištěny převážně pozitivní dopady tohoto přístupu k talentům.

V celku lze konstatovat, že dokud byl ve společnosti talent management využíván, jevil se jako úspěšný proces jak pro společnost, tak pro její zaměstnance. Neboť vyhledání kandidátů vhodných na obsazení volných klíčových pozic v okamžiku jejich uvolnění, další rozvoj jejich potenciálu a rozšiřování znalostí a dovedností, s sebou přineslo výhodu v podobě vytvoření rezerv lidského kapitálu. Tím bylo umožněno efektivní plánování nástupnictví a kariérního postupu talentovaných zaměstnanců, zvýšila se konkurenceschopnost jak samotných talentů, tak celé organizace.

V rámci návrhů a doporučení byl za každou kapitolou pro danou oblast procesu talent managementu navržen postup možného zlepšení vedoucího k efektivnějšímu využití práce s talenty.

Výsledkem praktické části diplomové práce je analýza stávajících postupů při řízení talentů ve společnosti PEGATRON Czech s.r.o. a navržení doporučení změn v jednotlivých oblastech tohoto přístupu.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] BELCOURT, Monica, WRIGHT, Philip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998, ISBN: 80-7169-459-2.
- [4] BERGER, L. A., BERGER, D. R.. *Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing & Promoting Your Best People*. 1st ed. New York: McGraw-Hill, 2003. 450 p. ISBN 978-0071414340.
- [5] CANNON, J. A., McGEE, R. *Talent management and Succession Planning*. 1st ed. London: CIPD, 2007. 406 p. ISBN 978-1843981732.
- [6] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3. s. 51.
- [7] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [8] CHEESE, P.; CRAIG, E.; THOMAS, R. *The talent powered organization : strategie for globalization, talent management and high performance*, 2008
- [9] KAZDOVÁ, A. Objevem talentů to nekončí, spíše začíná. *Human Resources Management*, 2006, č. 4, s. 30.
- [10] KAZDOVÁ, A. Osud talentů ovlivňují nadřizení. *Human Resources Management*, 2007, č. 2, s. 22.
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007a. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [12] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [13] MUTZNER, A. Den Kampf um Talente gewinnen ohne ihn zu führen. In *Moderní řízení, Nenápadný boj o talenty*, 2008, num. 12/2008, s. 44.
- [14] TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
- [15] VODÁK, Jozef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. Vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

- [1] *Wikipedie* [on-line].wikipedia.org © 2013 Dostupné z:
http://cs.wikipedia.org/wiki/Lidsk%C3%A9_zdroje
- [2] *Jazyková škola LiquaPlus s.r.o.* [on-line].opvk.linguaplus.cz © 2013 Dostupné z:
<http://opvk.linguaplus.cz/reditel-personalistou>
- [3] *Motiv P s.r.o.* [on-line].motiv8.cz © 2009-2010 Dostupné z: <http://motiv8.cz/blogy-uzivatelu/plan-a-realizace-vzdelavani-zamestnancu-v-organizaci.html>
- [4] *Economia, a.s.* [on-line].kariera.ihned.cz © 2013 Dostupné z:
<http://kariera.ihned.cz/c1-55506280-praci-s-talenty-vychova-nastupcu-teprve-zacina>
- [5] *Server Marketingové noviny.cz* [on-line].marketingovenoviny.cz © 2012 Dostupné z:
http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_10522/
- [6] *INC consulting spol. s r.o.* [on-line].inc.cz © 2008 Dostupné z:
<http://www.inc.cz/enews/200802/>
- [7] *IVITERA a.s.* [on-line].hrnews.cz © 2013 Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/hr-zive-podnet-k-zavedeni-talent-managementu-musi-jit-z-vede-id-1568604>
- [8] *Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně* [on-line].lli.vutbr.cz © 2013 Dostupné z:
<http://www.lli.vutbr.cz/data/files/koncepce-talent-poolu-2011-445.doc>
- [9] *PEGATRON Czech, s.r.o.* [on-line].pegatron.jobs.cz Dostupné z:
<http://pegatron.jobs.cz/>
- [10] *IT Cluster* [on-line].itcluster.cz © 2011 Dostupné z:
http://www.itcluster.cz/clenove-klastru/contactid_28/pegatron-czech-s-r-o.aspx
- [11] *Evropský sociální fond v ČR* [on-line].esfcr.cz © 2008 Dostupné z:
<http://www.esfcr.cz/projekty/zkvalitneni-procesu-rizeni-lidskych-zdroju-v-multikulturni?highlightWords=pegatron>

Seznam použitých zkratek

AS – Assessment centrum

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČR – Česká republika

DC – Development centrum

DP – diplomová práce

HR – Human Resources – lidské zdroje

IT – informační technologie

LAMP – sada svobodného software používaného jako platforma pro implementaci
webových stránek

LCD – Liquid Crystal Display

Např. – například

Obr. - obrázek

OR – obchodní rejstřík

PO – požární ochrana

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

TM – talent management

Tzv. - takzvaný

Seznam příloh

Příloha č. 1 Přehled klíčových kompetencí

Příloha č. 2 Audit talent managementu

Příloha č. 3 Certifikát IT Cluster, propagační materiál

Příloha č. 1 Přehled klíčových kompetencí

Kompetence	Definice kompetence
Vůdčovství	<ul style="list-style-type: none"> ■ motivuje, zplnomocňuje, inspiruje a povzbuzuje ostatní k dosažení stanovených cílů ■ vytváří kulturu ztotožnění se s cíli organizace ■ ve vhodných situacích se snaží o konsenzus ■ pozornost členů týmu zaměřuje na společné úkoly
Týmová práce	<ul style="list-style-type: none"> ■ ví, kdy a jak motivovat tým k dosažení optimálních výsledků ■ umí povzbuzovat a rozvíjet členy týmu ■ dokáže budovat klima důvěry, nadšení ■ dokáže řešit konflikty, nastolit konsenzus ■ umí sestavit dobře fungující tým
Technická/funkční kvalifikace	<ul style="list-style-type: none"> ■ je odborně/funkčně zdatný ■ v daných oblastech má odpovídající znalosti ■ dokonale zná organizaci, její strategii, vyzná se ve finanční oblasti ■ ovládá plánování, uvědomuje si jeho potenciální vliv na fungování celé organizace, na dosahování cílů
Kompetence	Definice kompetence
Orientace na činnost	<ul style="list-style-type: none"> ■ zaměřuje se na dosahování výsledků ■ překonává překážky ■ přijímá odpovědnost ■ stanovuje standardy a závazky ■ vytváří prostředí zaměřené na výsledky ■ svou angažovaností motivuje ostatní
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> ■ dokáže dobře komunikovat jak verbálně, tak písemně ■ efektivně sděluje informace a myšlenky ostatním ■ pečlivě naslouchá a chápe různá hlediska ■ myšlenky podává jasně a výstižně ■ umí vystihnout detaily předkládaných informací
Kreativita/inovace	<ul style="list-style-type: none"> ■ přichází s novými myšlenkami ■ rozvíjí nebo vylepšuje existující postupy a způsoby jednání ■ přijímá riziko ■ podporuje inovace
Kritický úsudek	<ul style="list-style-type: none"> ■ umí precizně definovat problémy ■ zaměřuje se na uskutečnění přijatelných řešení ■ je důsledný
Orientace na zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> ■ naslouchá zákazníkům ■ dokáže definovat a chápat jejich potřeby ■ buduje důvěru zákazníka ■ přispívá k růstu uspokojení zákazníka ■ usiluje o splnění přijatých závazků k zákazníkům
Interpersonální dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> ■ efektivně a produktivně se zabývá ostatními ■ umí ostatní zaangažovat do činnosti ■ buduje důvěru a spolehlivost ■ důvěřuje si při kontaktech s ostatními

Zdroj: BERGER, L. A., BERGER, D. R.. *Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing & Promoting Your Best People*. 1st ed. New York: McGraw-Hill, 2003. 450 p. ISBN 978-0071414340. (upravila Horváthová, P.

Příloha č. 2 Audit talent managementu

Ukazatel	Ideální stav	Současný stav	Problémy/ nedostatky	Akce
Existence vrcholového vedení podporujícího talent management.	Generální ředitel organizace se aktivně zajímá o talent management. Vrcholový tým se aktivně účastní talent managementu. Generální ředitel/vrcholový tým hrají vzorové role.			
Existence jasně formulovaného podnikatelského plánu.	Plán existuje, je široce komunikován. Podnikatelský plán vyjasňuje záměry a cíle organizace pro období příštích tří až pěti let.			
Existence kvalitní analýzy existující pracovní síly.	Existuje detailní analýza nabídky talentů, poptávky po nich a rozdílu mezi nabídkou a poptávkou. Do praxe jsou zavedeny metriky. K dispozici jsou data o existujících talent-pooly.			
Existence jasně definovaných klíčových kompetencí organizace.	Organizace má identifikovány své klíčové kompetence. Klíčové kompetence jsou všemi v organizaci chápány a uznávány.			
Existence plánu, který bere v úvahu možné scénáře budoucího vývoje.	Existuje kvalitní plánování scénářů. Scénáře jsou používány k identifikaci možných budoucích potřeb talentů.			
Existence definice talentu.	Existuje jasná, měřitelná a pochopitelná definice talentu.			
Existence strategie talent managementu v organizaci.	Strategie talent managementu je zavedena do praxe. Strategie talent managementu vyhovuje současným a budoucím potřebám podnikání. Odstranění nesouladu v nabídce talentů a poptávce po nich je prioritou organizace. Akce a zásahy k odstranění nesouladu jsou plánovány a preferovány.			

Ukazatel	Ideální stav	Současný stav	Problémy/ nedostatky	Akce
Existence rozpočtu talent managementu.	Rozpočet je jasně definován, jeho velikost je adekvátní realizaci strategie talent managementu. Je vytvořena business case.			

Realizace – získání talentu

Ukazatel	Ideální stav	Současný stav	Problémy/ nedostatky	Akce
Organizace má značku dobrého zaměstnavatele.	Organizace si vybudovala svou značku. Existují data indikující, že značka je dobře přijímána na cílovém trhu.			
Organizace má identifikováno, které role budou obsazovány externími a které interními zdroji.	Existuje plán, a byla dohodnuta procenta či metriky jak pro externí, tak pro interní nábor a přijímání. Byly identifikovány specifické role pro interní nástupnictví. Z externího prostředí organizace provádí získávání, aby vyhověla specifickým cílům nebo plánům (například diversity).			
Pro účely výběru jsou jasně definovány kompetence.	Existuje systém kompetencí (kompetenční mřížky). Systém kompetencí je používán k identifikaci možných budoucích talentů jak externích tak interních.			

Realizace – rozvoj talentu

Ukazatel	Ideální stav	Současný stav	Problémy/ nedostatky	Akce
Existence kvalitního rozvojového plánu, který pro uspokojení specifických potřeb používá ty nejlepší rozvojové aktivity.	Každý má sestaven a prakticky realizován svůj rozvojový plán. Rozvojový plán je pravidelně revidován. Jdu identifikovány a uspokojovány specifické rozvojové potřeby. Systém kompetencí je používán pro rozvoj.			

Ukazatel	Ideální stav	Současný stav	Problémy/ nedostatky	Akce
Existence koučování a rozvoje talentovaných lidí.	Manažeři jsou trénováni v poskytování zpětné vazby. Pro nejrychlejší způsob rozvoje je k dispozici koučování. Manažeři jsou trénováni v dovednosti koučování. Pro určité role je možno využít externích koučů.			
Existence systému mentoringu.	Mentoring je podporován a stimulován. Lidé jsou trénováni v dovednosti mentoringu. Lidem je poskytován pro mentoring dostatek času.			
Existence kodexů pro rozvoj talentů.	Identifikace nástupců a jejich rozvoj pro povýšení je prováděna ohleduplně. Pozornost je věnována otázkám diversity, diversity je vysoce hodnocena. Námítky jsou vítány, rychle prozkoumány, a spravedlivě zvládány.			
Existence pravidelné revize talentu v talent-poolu.	Existuje dobré povědomí o možných problémech, které by mohly vést k ohrožení kariéry talentu. Talentům je pro překonání problémů v kariéře poskytována podpora. Neuspokojivý výkon není akceptován, přetrvávající neuspokojivý výkon vede k vyřazení z talent-poolu.			

Realizace – řízení talentu

Ukazatel	Ideální stav	Současný stav	Problémy/ nedostatky	Akce
Manažeři vědí, jak řídit jednotlivce v různých fázích jejich rozvoje.	Manažeři mohou segmentovat svou pracovní sílu a volit vhodné strategie vypořádání se se slabým výkonem nebo s těmi zaměstnanci, kteří neprojevují slíbený potenciál.			

Ukazatel	Ideální stav	Současný stav	Problémy/nedostatky	Akce
Organizace uplatňuje vhodné taktiky udržení talentu.	Psychologická smlouva uzavřená mezi organizací a jejím talentem je náležitě vyvážená. Očekávání jsou objasňována a plněna. Existuje celá škála taktik, které se používají pro udržení talentu. Existuje znalost nástrojů, jak sladit pracovní a soukromý život.			

Realizace – rozvoj talentu

Ukazatel	Ideální stav	Současný stav	Problémy/nedostatky	Akce
Organizace pravidelně hodnotí svůj pokrok.	Za účelem sledování pokroku oproti plánu existuje formální hodnotící proces. Aby bylo zajištěno, že plán zůstává platný, je tento pravidelně revidován. Pokud jsou v systému/plánu identifikovány slabé stránky, jsou odstraněny. Podle požadavků je plán měněn.			

Zdroj: CANNON, J. A., McGEE, R. *Talent management and Succession Planning*. 1st ed. London: CIPD, 2007. 406 p. ISBN 978-1843981732

Příloha č. 3 Certifikát IT Cluster, propagační materiál

		
<p>European Cluster Excellence Initiative Bronze Label Certificate:</p> <p>CZE002201302CIP0403</p> <p>IT Cluster</p>		
<p>was benchmarked according to a benchmarking approach developed and performed by the "European Secretariat for Cluster Analysis" of VDI/VDE Innovation + Technik GmbH (www.cluster-analysis.org). By participating in this benchmarking the cluster organization has expressed its interest in striving for cluster excellence and is awarded with the European Cluster Management Excellence label in BRONZE. The benchmarking took place on February 18th, 2013. The certificate expires on February 18th, 2015.</p>		
		
Thomas Lämmer-Gamp, Director European Secretariat for Cluster Analysis, Berlin	Helmut Kergel, Director European Secretariat for Cluster Analysis, Berlin	

